



Buster Benson

De ce țipăm?

Arta dezacordului productiv

Traducere: Diana Alina Ene



NICULESCU

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BENSON, BUSTER

De ce țipăm?: Arta dezacordului productiv /

Buster Benson;

trad.: Diana Alina Ene.

— București: Editura Niculescu, 2021

Conține bibliografie

ISBN 978 - 606 - 38 - 0544 - 8

I. Ene, Diana Alina (trad.)

159.9

© 2019 by 750 Words LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of

Penguin Random House LLC.

Titlu original: *WHY ARE WE YELLING? The Art of Productive Disagreement*, by Buster Benson

© Editura NICULESCU, 2021

Bd. Regiei 6D, 060204 – București, România

Telefon: 021 312 97 82; Fax: 021 314 88 55

E-mail: editura niculescu.ro

Internet: www.niculescu.ro

Comenzi online: www.niculescu.ro

Comenzi e-mail: vânzariniculescu.ro

Comenzi telefonice: 0724 505 380, 021 312 97 82

Tehnoredactor: Lucian Curteanu

Coperta: Carmen Lucaci

Miki

Mil" HIH

CORIS1

ISBN 978 – 606 – 38 – 0544 – 8

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei cărți nu poate fi reprodusă sau transmisă sub nicio formă și prin niciun mijloc, electronic sau mecanic, inclusiv prin fotocopiare, înregistrare sau prin orice sistem de stocare și accesare a datelor, fără permisiunea Editurii NICULESCU.

Orice nerespectare a acestor prevederi conduce în mod automat la răspunderea penală față de legile naționale și internaționale privind proprietatea intelectuală.

Editura NICULESCU este partener și distribuitor oficial **OXFORD UNIVERSITY PRESS** în România.

E-mail: oxfordniculescu.ro; Internet www.oxford-niculescu.ro

Pentru Kellianne, Niko și Louie, cu care am avut cele mai savuroase dezacorduri

Cuprins

Introducere

TREI IDEI PRECONCEPUTE – 9

OPT LUCRURI PE CARE LE POȚI ÎNCERCA – 51

1

Observă cum apare anxietatea * 53

2

Vorbește cu vocile tale interioare - 79

3

Dezvoltă prejudecăți sănătoase - 109

4

Vorbește doar în numele tău * 141

5

Pune întrebări care suscită răspunsuri surprinzătoare

* 160

Lansează dezbateri și construiește argumentații împreună cu ceilalți - 197

7

Folosește spațiile neutre - 232

8

272
Acceptă realitatea și apoi participă la construirea ei -

Postfață - 293

Un cuvânt de mulțumire - 303

Mulțumiri - 304

Referințe - 308

Note - 312

Introducere

TREI IDEI PRECONCEPUTE



Buruiana este o floare lipsită de iubire.

— Ella Wheeler Wilcox

Un bărbat rostește în gura mare niște obscenități, în

grădina din spatele casei sale. Auzind gălăgie, vecina acestuia se apropie de gardul despărțitor scund și-l întreabă dacă este totul în regulă.

— Nu! Nimic nu este în regulă! zbiară acesta, înainte de a-și stăpâni furia prost direcționată și a-și cere scuze.

Se ridică și încearcă să-și revină. Strânge în pumnii încleștați smocurile uriașe de buruieni pe care tocmai le smulsese: păpădii, măcriș și alte specii locale, pe care vecina le recunoaște ca fiind marea problemă a tuturor proprietarilor de case la curte. Bărbatul arată spre grădina lui:

— Nenorocitele astea de buruieni! Cum să scapi de o astfel de pacoste?

Femeia observă că, în ciuda frustrării de moment, omul chiar se ocupă de propria grădină. Un lămâi splendid se înalță în spatele casei și o mulțime de plante înflorite sunt frumos aranjate, în modele șerpuitoare, care conduc privirea înapoi la impresionantul lămâi.

— Mă gândesc că poate le smulgi tu greșit, spune ea. Plantele astea au rădăcini adânci și fragile, iar bulbii nu ies mereu cu

INTRODUCERE 11





BURUIANA-HIDRĂ

totul, așa că uneori rămân fixați în pământ. Sunt ca niște hidre înșelătoare; de câte ori le tai un cap, alte douăsprezece cresc în loc.

— Uf, numai la hidre nu-mi stă capul în momentul ăsta! se lamentează bărbatul. N-am vreme să scot fiecare drăguță de buruiană, una câte una. Lucrez toată ziua și nu vreau decât să mă întorc seara acasă și să mă bucur de grădina mea frumoasă.

12 I DE CE ȚIPĂM?

DORINTE LA SFÂRȘITUL
PROGRAMULUI DE LUCRU



— Pot să-ți arăt cum trebuie să faci asta, se oferă vecina. Poate fi ceva plăcut. De altfel, ierburile astea care te necăjesc nu sunt toate rele; mai fac și lucruri bune. Rădăcinile lor lungi aduc nutrienți în stratul de la suprafața solului și îl fixează în timpul ploilor. Iar frunzele pot fi folosite la ornat salatele.

— Nu sunt un fan al salatelor, o ironizează bărbatul.

Mulțumesc de propunere, dar nu este nevoie. O să procedez ca de obicei și apoi o să mă întorc la lucrurile cu adevărat importante.

După aceea, bărbatul mai smulge câteva ierburi și, cu o forță sporită de furia care îl cuprinde, le aruncă în grămada de compost asemenea unui cavaler ce amenință cu sabia un dragon.

— Poate că ar fi mai bine să dau foc întregii grădini, mârâie el în șoaptă și apoi intră în casă.

Certurile, disputele și buruienile se aseamănă în multe privințe. Ele cresc în mințile și în grădinile noastre. De obicei, nu le vrem în niciunul din aceste locuri; în cel mai bun caz, sunt o bătaie de cap, în cel mai rău caz, sunt dușmanii noștri de moarte sau chiar mai rău. Mulți dintre noi abordează certurile în același fel în care o face eroul nostru cu buruienile lui - ca pe niște lucruri cu care trebuie să te războiești și pe care este nevoie neapărat să le distrugi.

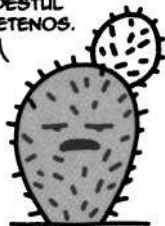
Această carte tratează arta dezacordului productiv, care presupune o schimbare de mentalitate asemănătoare cu cea pe care încercase să o sugereze și vecina bărbatului. Pentru a începe să o înțelegem, trebuie, în primul rând, să scăpăm de câteva prejudecăți frecvente despre ce înseamnă în realitate certurile și disputele.

PREJUDECATA NR. 1

Certurile nu sunt bune

Nu sunt ceva rău, dar pot fi neproductive. Nu am învățat cum să ne certăm într-un mod productiv.

DE FAPT,
SUNT DESTUL
DE PRIETENOS.



Ne certăm cu ceasul deșteptător care insistă să ne trezim din somn. Ne ciondănim cu hainele care se uzează sau nu ne mai vin. Cu propriul corp, cu animalele de

companie, cu denivelările de pe trotuar de care aproape ne-am împiedicat, cu mașinile din trafic, cu șefii, cu profesorii și părinții noștri, cu computerele și tehnologia, cu prietenii și rudele, cu soții și copiii, cu televizorul, cu cerul etc. Ne certăm cu noi înșine. Iar când mergem la culcare, disputele ne urmăresc și în vis. Nu-i de mirare că strigăm – *este obositor!*

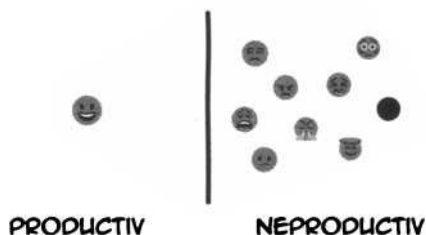
Ca să cădem din lac în puț, atunci când întreb lumea ce crede despre felul în care ne certăm, nouă din zece persoane sunt de părere că disputele sunt total neproductive.

Și atunci de ce ne certăm dacă e și neplăcut, și contraproductiv?

Oricât de lipsite de sens se dovedesc mai târziu, disputele par de neevitat pe moment, nu? Așa este: la început, acestea reprezintă ceva crucial – și mai puțin apreciat –, atrăgându-ne atenția asupra faptului că un lucru important pentru noi este în pericol, cum ar fi o prioritate, o intuiție în legătură cu cea mai eficientă strategie în atingerea unui anumit scop ori o valoare esențială. Această amenințare pe care o simțim are un puternic impact emoțional asupra fiecăruia dintre noi. Adesea observăm problema emoțională și încercăm din rășputeri să o ignorăm, așteptând un moment mai potrivit ori spunându-ne că nu merită să ne consumăm inutil energia. Îi sfătuim și pe cei din jur să-și privească cu înțelepciune disputele, făcând tot ce le stă în putință pentru a-și păstra calmul. Însă, dacă ne facem un obicei din a ne lăsa deoparte nemulțumirile, uneori începem să credem că este vina noastră că le avem, iar ele ajung să ne consume. Când ne mascăm frustrările, certurile încep să se rărească, dar ne alegem cu o constantă stare de anxietate, chiar dacă este vorba despre una de slabă intensitate, care ne macină încet-încet mintea și sănătatea psihică. În prezent, unul din cinci adulți din Statele Unite ale Americii suferă de o formă de tulburare de anxietate, iar rata deceselor cauzate de cele trei **INTRODUCERE 15** așa-numite „manifestări ale disperării” (suicid, supradoză

de stupefiante sau boli cauzate de abuzul de alcool) este în creștere în ultima decadă, ducând pentru prima dată în ultimele decenii la scăderea speranței medii de viață. Faptul că ne ascundem de emoțiile noastre negative nu ne ajută să le facem să dispară din viața noastră. Acestea vor găsi oricum o cale de a răzbate la suprafață. La fel ca buruienile!

FELUL ÎN CARE NE CERTĂM ESTE...



Avem nevoie de buruieni, așa cum avem nevoie și de dezacorduri. Faimosul expert în relații de cuplu, dr. John Gottman, afirmă că o căsnicie fără conflicte este, de fapt, lipsită de comunicare și sortită eșecului. Conflictul este inevitabil atunci când două sau mai multe persoane vorbesc despre ceva, fiecare din punctul său de vedere. Dezacordurile sugerează de fapt că fondul relației este unul sănătos. (Gottman recomandă o rată de 5: 1 a schimburilor de replici pozitive față de cele negative, deoarece aceasta arată că fluxul de dezacorduri rămâne deschis – și că, prin urmare, ele pot fi rezolvate înainte de a deveni preponderent negative.)

Și totuși, cei mai mulți dintre noi nu au învățat cum să-și susțină punctul de vedere. Nu ne arată nimeni cum să ne comportăm într-o situație de criză, astfel încât să ajungem să acceptăm partea negativă și să o consolidăm pe cea pozitivă.

16 I DE CE ȚIPĂM?



Este foarte important și felul în care ne contrazicem sau avem discuții. Iar această abilitate poate fi dobândită doar prin învățare.

Dar mai întâi: cum am ajuns să fiu obsedat de ceea ce numesc dezacord productiv și de ce ar trebui să mă ascultați cu atenție? În momentul în care mama mă întreabă, o dată la câțiva ani, cu ce mă ocup, întotdeauna îmi este greu să-i explic, în ultimii douăzeci de ani am fost antreprenor, inginer și lider de produse la câteva start-upuri *tech* de notorietate, care au cunoscut cea mai rapidă creștere la nivel mondial, precum Amazon, Twitter și Slack. Am lucrat cu ingineri, distribuitori, cercetători, analiști de date, responsabili cu asistența clienților, lideri din domeniul afacerilor și clienți – fiecare având modalități și strategii diferite pentru a face față anxietății, pentru a-și căuta motivația și pentru a-și măsura succesul. Sarcina mea a fost, în general, să-i ajut să realizeze o colaborare semnificativă și productivă într-o lume a milioanelor de constrângeri, aflată într-o continuă schimbare. În același timp, am studiat prejudecățile cognitive¹, erorile logice și gândirea sistemică și am aplicat ceea ce am învățat din domeniul în care lucrez. În 2016, am publicat un articol intitulat „*Cognitive bias cheat sheet*” („Lista prejudecăților cognitive înșelătoare”) prin care propuneam o analiză și o simplificare a mai mult de două sute de astfel de prejudecăți. În loc să le considerăm erori de gândire, ar trebui să înțelegem că mintea noastră are un motiv foarte bun atunci când se folosește de aceste scurtături. Ele ne ajută să rezolvăm ceea ce avem de făcut, într-o lume

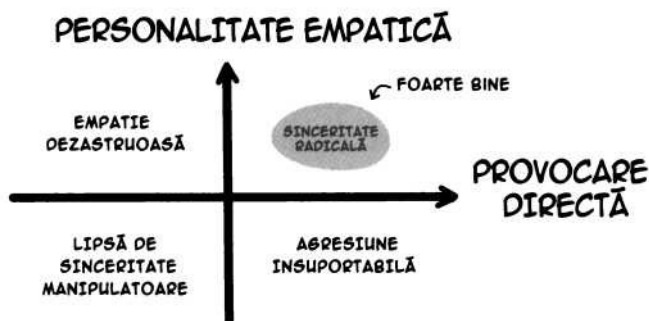
¹ Acestea sunt cunoscute și sub numele de *biasuri cognitive*, (n. red.)

supraîncărcată de informații, în care ne confruntăm totodată cu o lipsă acută de timp și de atenție. În loc să ne luptăm cu aceste scurtături, ar trebui să ne canalizăm eforturile, încercând să dezvoltăm prejudecăți corecte sau sănătoase, adică să ne acceptăm propriile limitări, conștientizând întotdeauna punctele slabe pe care le avem.

Din îmbinarea obsesiilor profesionale cu interesele mele de amator a rezultat un adevărat vas Petri pentru cultivarea metodelor legate de dezacordul productiv. Mi-am petrecut ultimii ani făcând o serie de experimente, atât online, cât și față în față, menite să testeze teoriile legate de obiceiurile noastre în ceea ce privește prejudecățile și comunicarea, dar și cele mai potrivite strategii pentru gestionarea lor. Aceeași studiu m-a convins că arta dezacordului productiv este *cea mai importantă super-abilitate pe care o poate dobândi cineva*.

Am început să devin mai circumspect în momentul în care văd persoane prea politicoase și dornice să evite conflictele, decât atunci când un conflict stă să izbucnească și să se manifeste zgomotos. Dezacordurile disimulate sunt mult mai rele decât cele exprimate. Kim Scott, autorul lucrării *Sinceritatea radicală*, numește această tendință spre amabilitate „o empatie dezastruoasă”, deoarece în realitate mai mult creează neînțelegeri decât le rezolvă. Aceasta a devenit o veritabilă problemă.

18 I DE CE ȚIPĂM? care a început să apară în companii, la întâlnirile de la cină și chiar în mintea noastră. Se întâmplă atunci când oamenii au păreri puternice în legătură cu anumite lucruri, dar, din motive legate de cultură, educație sau de personalitate, consideră că nu este bine să și le exprime direct.



Dezacordurile sunt un semn de normalitate în cadrul unui grup, nu de boală, iar culturile care permit exprimarea nemulțumirilor într-o manieră productivă au cele mai mari șanse să creeze relații, afaceri și comunități de succes.

Un lucru surprinzător: oamenii sunt mai fericiți și grupurile funcționează la capacitate maximă atunci când fluxul dezacordurilor necesare este deschis și li se acordă o șansă pentru a se manifesta.

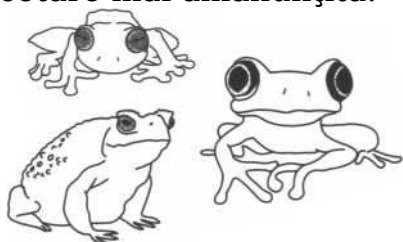
Oare toate certurile sau neînțelegerile sunt la fel? Cu siguranță că nu. Așa că le vom demonta punct cu punct ca și cum am diseca o broască pentru a descoperi ce se ascunde înăuntru. Și nu vom mai putea afirma în mod unilateral că toate sunt **INTRODUCERE 19**

ESTE NEPRODUCTIV PENTRU CĂ...



rele, așa cum nu putem spune că toate broaștele au ochi căprui. Cu toate că aceștia sunt într-adevăr cel mai des întâlniți, o astfel de afirmație categorică ne descurajează să cercetăm și ne împiedică să observăm multitudinea de culori și forme care ni s-ar putea revela la

o cercetare mai amănunțită.



Un fapt amuzant: Ochii broaștelor au o mulțime de culori, de la roșu, portocaliu și galben, la arămiu, argintiu și auriu. La majoritatea, pupila este orizontală, dar există și pupile verticale, iar unele specii au pupilele rotunde, triunghiulare, în formă de inimă, de clepsidră ori de diamant. Dacă facem abstracție de stereotipul legat de ochii broaștelor, vom descoperi o varietate uimitoare.

Descoperind propriul model de înțelegere unidimensională, vom vedea că simpla generalizare de tipul „certurile sunt bune” ori „certurile sunt rele” nu va fi suficientă din același motiv: aceasta va ascunde surprinzătoarea varietate a discuțiilor în contradictoriu pe care o cercetare mai amănunțită o va dezvălui. Haideți să începem prin a cataloga certurile sau disputele drept productive și neproductive. Dacă începem o dispută, iar aceasta ne ajută să înțelegem mai bine ce avem de făcut ori să construim un plan mai bun de acțiune, atunci nu numai că ea anulează emoțiile negative, ci le și transformă în ceva pozitiv!

Cu ajutorul acestor categorii, putem învăța să punem întrebări mai potrivite. Ce anume face ca certurile sau disputele să fie pozitive? În ce fel se întâmplă acest lucru? La fel cum studiem o operă de artă, îi putem cerceta pe ceilalți cu interes, învățând să-i vedem altfel. Să începem simplu, încercând să privim din altă perspectivă unele lucruri legate de tipat.

PREJUDECATA NR. 2

Certurile schimbă opinii în realitate, nu putem schimba decât două lucruri: propria opinie și propriul comportament.

Ce înseamnă un dezacord? În cei mai simpli termeni, să spunem că reprezintă *o diferență inacceptabilă sau un conflict ireconciliabil între două puncte de vedere*. Acestea apar peste tot în viața noastră, ca să nu mai vorbim despre cele ascunse adesea sub preș sau în dulap.

EXEMPLE DIN VIAȚA DE ZI CU ZI:

Cineva se repede și-ți ocupă locul de parcare pentru care stăteai liniștit la coadă.

Dormi din greșeală mai mult și dai vina pe soție pentru că a oprit alarma de la ceas prea repede.

Suni la un magazin ca să reclami că pantalonii pe care tocmai i-ai cumpărat de la ei s-au rupt într-un mod jenant și îți ceri banii înapoi.

EXEMPLE DIN DISCUȚIILE ONLINE:

Mătușa ta îi ia apărarea unei vedete acuzate de abuz sexual, pe când tu consideri că prea multe persoane o reclamă, deci nu are cum să fie nevinovată.

Pagina de Facebook a prietenului tău devine terenul unei dispute pro și contra ideii dacă a purta un anume model de pălărie te face sau nu rasist.

Ai impresia că în poza pe care o distribuie toată lumea este o rochie albă cu dantelă aurie, dar ceilalți o văd ca fiind albastră cu dantelă neagră.

EXEMPLE DIN MITOLOGIE ȘI LITERATURĂ:

Eu-sunt-Sam* insistă ca morocănosul lui prieten să guste din când în când ouă verzi și șuncă. Acesta însă nu vrea să o facă nici în ruptul capului.

Zeus îl înlănțuie pe Prometeu de o stâncă, unde ficatul acestuia este mâncat în fiecare zi de un vultur uriaș – ca apoi să crească la loc –, fiindcă cel mai puternic dintre olimpieni este de părere că titanul nu ar fi trebuit să le dea oamenilor focul.

Darth Vader vrea ca Luke Skywalker să i se alăture într-o aventură care să pună capăt conflictelor distructive, pentru a restabili ordinea în galaxie. Luke nu acceptă.

— Personaj din cartea lui Dr. Seuss, „Green Eggs and Ham”, (h. trad.)

INTRODUCERE 23



EXEMPLE DIN POLITICĂ:

Consideri că taxele ar trebui mărite doar pentru cei bogați, pe când părinții tăi cred că ar trebui stabilită o taxă fixă pentru toată lumea.

Ești de părere că toată lumea ar trebui să aibă acces gratuit la educație, în timp ce senatorul tău vrea ca guvernul federal să plătească doar pentru cei care se pot califica pentru un împrumut.

Votezi pentru candidatul A, convins fiind că are șanse mai mari să câștige alegerile generale, dar prietenul tău îl preferă pe candidatul B, crezând că acesta va face o treabă mai bună dacă va fi ales.

EXEMPLE DIN MONOLOGUL TĂU INTERIOR:

Mintea îți spune că nu ar mai trebui să mănânci și a treia felie de pizza, dar ție îți place brânza atât de mult!

Vrei o mașină nouă, dar ți-ai dori să ai și banii necesari pentru a o cumpăra.

Ți-ar plăcea să fie soare afară, dar vrei, de asemenea,

să porți eșarfa aceea nouă pe care de-abia ți-ai cumpărat-o.

ESTE UȘOR DE OBSERVAT cum, din cauza unor perspective diferite, ajungem la concluzia că cel mai potrivit mod de a rezolva dezacordurile sau conflictele este să-i schimbăm celuilalt punctul de vedere. Dacă perspectivele nu ar mai fi diferite, atunci dezacordul ar dispărea. Așadar, care tabără vrea să cedeze prima?

Cuvântul-cheie în definiția pe care o dăm dezacordului (un conflict ireconciliabil între două puncte de vedere) nu este „conflict”, ci „ireconciliabil”. Odată ce confruntarea dintre perspective devine ireconciliabilă, nu mai suntem motivați să înțelegem părerile altcuiva, ci să-l facem să și le schimbe, iar aceasta atrage după sine o mulțime de probleme.

Putem să ne schimbăm propriile convingeri și comportamente, dar când se pune problema să-i schimbăm pe ceilalți, opțiunile noastre sunt mult mai limitate, iar rezultatele pot fi extrem de diferite. Uneori, încercarea de a schimba părerea cuiva poate avea chiar efectul contrar, făcându-l pe celălalt să țină cu obstinație la opinia sa inițială. Este vorba despre efectul *backfire*².

A te strădui prea tare să convingi pe cineva de ceva poate duce la rezultatul opus.



De exemplu:

— Ai doi prieteni buni care încep o relație. În momentul în care se despart, soțul îți cere să rupi prietenia cu fosta soție. Efectul *backfire* te poate face să vrei să iei legătura cu aceasta sau chiar să treci de partea ei.

Șeful îți spune că trebuie neapărat să lucrezi în

² Efectul invers, de ripostă, (n. trad.)

weekenduri, abținându-te să bei ori să fumezi în timpul liber, pentru a te putea concentra mai bine la serviciu. Efectul *backfire* te poate determina să faci acele lucruri chiar *mai des* decât de obicei.

- Fratele tău este fanul unei echipe rivale celei pe care o susțineai amândoi în copilărie. Respectivii câștigă un meci, iar el îți face în ciudă, spunându-ți că ar trebui să nu-ți mai susții echipa favorită. Efectul *backfire* te poate împinge să-ți cumperi și mai multe obiecte inscripționate cu sigla acesteia, etalându-le cu ostentație la următoarea voastră întâlnire.

De ce se întâmplă aceste lucruri? Principala problemă în cazul unor astfel de comportamente ce apar ca urmare a efectului *backfire* este impresia că există o amenințare inacceptabilă la libertatea noastră. Putem avea sau nu convingeri ferme despre care dintre prietenii noștri este vinovat pentru despărțire, despre cât de mult vrem să bem și să consumăm substanțe interzise în timpul liber ori despre echipa care merită susținerea noastră, dar cu siguranță știm mai bine ce anume ni se poate cere să facem și ce nu. Când ceilalți ne încalcă această libertate, efectul *backfire* este mai puternic decât oricând.

Vechiul mit grecesc al lui Eris, zeița discordiei, a vrajbei, a haosului și a suferinței, ne învață cât de mult avem de pățimit atunci când încercăm să schimbăm părerile celorlalți.

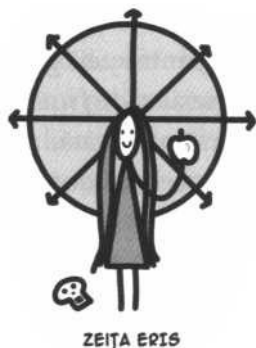
Când toți ceilalți zei și toate celelalte zeițe, în afară de Eris, au participat la nunta lui Thetis cu Peleu, singura absentă de la acest eveniment s-a înfuriat rău. Ce, nu voiau să le strice buna dispoziție cu tot haosul, suferința și certurile ei? Mie mi se pare un motiv destul de bun, dar nu și lui Eris. „Nu e vina mea că sunt zeița discordiei!” Când Zeus a refuzat să-și schimbe hotărârea, Eris s-a decis să-i arate ea cu ce se mănâncă haosul, suferința și certurile. (Efect clasic de *backfire*: Zeus a încercat să-i limiteze libertatea și nu a reușit decât să facă să explodeze ceea ce de fapt voia să împiedice. Cu toată puterea lor impresionantă, zeii Greciei erau total nepricepuți în arta

dezacordului productiv.)

Eris a dat buzna la petrecere și a aruncat în mijlocul mulțimii un măr de aur cu inscripția „Pentru cea mai frumoasă”. (Acum era rândul ei să încerce să-i schimbe părerea lui Zeus în legătură cu faptul că nu o invitase și pe ea la nuntă.)



MĂRUL DISCORDIEI INTRODUCERE 27



Desigur că toate zeițele din Olimp au vrut să-și aroge titlul de „cea mai frumoasă” (pentru zeii greci nu era o problemă faptul că aveau idealuri sexiste de frumusețe). Zeus, știind că lucrurile pot lua o întorsătură urâtă, și-a amintit că timidul păstor Paris era considerat cel mai drept dintre judecători și l-a desemnat pe acesta să facă alegerea.

Nu era decât un singur măr și nimănui nu i-a trecut prin cap să inscripționeze mai multe pentru a evita o eventuală dramă, așadar s-a iscat o ceartă aprigă între zeițe. Dacă scopul ar fi fost doar să-i ceară opinia cinstită lui Paris, ar fi fost de ajuns să-l întrebe ce crede. Dar nu au procedat așa. Zeițele au inventat cele mai îndrăznețe și

impresionante modalități de a-l mitui, încercând să-l atragă pe Paris de partea uneia sau a alteia.



Cântărindu-și prioritățile, Paris a decis că Afrodita este cea mai frumoasă, deoarece îi făcuse cea mai tentantă ofertă. Așa funcționează persuasiunea... care este foarte diferită de dezacordul productiv. Persuasiunea presupune stimulente, recompense și uneori intervine într-o decizie pentru a înclina balanța în favoarea noastră. Afrodita „a câștigat” polemica promițându-i lui Paris inima Elenei din Troia, dar faptul că a ieșit învingătoare înseamnă oare că aceasta era realmente și cea mai frumoasă? Nu știm acest lucru. În plus, a apărut și „mica” problemă cu Războiul Troian, care a durat zeci de ani și a dus la căderea măreței cetăți. Toate astea doar pentru a convinge - ori, pentru a merge și mai departe înapoi în timp, doar pentru că Eris a încercat să-l facă pe Zeus să-și schimbe hotărârea în legătură cu invitarea ei la o petrecere. Când dezacordurile sau conflictele se adună, te poți alege cu o grămadă de probleme, în cele din urmă, nimeni nu a reușit să schimbe părerea nimănui, efectul *backfire* și-a făcut de cap, iar reputația lui Eris în privința conflictelor, a haosului și a suferinței a fost confirmată încă o dată în fața tuturor.

Care este morala? Când încercăm „să câștigăm” o dispută prin orice mijloace de care dispunem, folosindu-ne inclusiv de persuasiune, promisiuni, amenințări și alte instrumente de forță, nu putem să obținem rezultatul pe care ni-l dorim. Afrodita s-a ales doar cu un măr lipsit de semnificație, Eris cu răzbunarea, iar resentimentele în exces și-au croit drum spre lumină pentru a hrăni rădăcinile și bulbii dezacordurilor și conflictelor din lunile sau anii viitori.

Să schimbi părerea cuiva este, într-adevăr, un lucru foarte greu. Există doar o singură concepție în univers pe care o poți modifica cu adevărat, dacă ai și puțin noroc, iar aceea este a ta. Gândește-te la ultima dată când ai reușit

să-ți schimbi un punct de vedere: s-a întâmplat brusc, fiind o întoarcere la 180 de grade, ori s-a produs treptat?

Mintea omenească este mai degrabă o grămadă alcătuită din milioane de pietricele decât un singur bolovan uriaș. Pentru a produce o schimbare la nivelul ei, trebuie să cărăm mii de pietre mici de la o grămadă la alta, una câte una. Asta deoarece creierul nu știe cum să reconfigureze o convingere dintr-o singură mișcare. Noile căi neuronale nu se pot crea atât de repede. Într-o discuție, trebuie să fim capabili să ne conectăm la o parte infimă din mintea celuilalt pentru a ne putea adapta la o nouă idee, dar mintea lucrează încet și în feluri neașteptate. Schimbarea se poate produce în direcția greșită.

Avem tendința să ne păstrăm vechile păreri chiar și după ce ne-am decis să renunțăm la ele. Aceasta se numește „efectul de influență continuă” și reprezintă una dintre cele peste două sute de prejudecăți cognitive ce influențează în mod subtil felul în care gândim și despre care vom discuta mai pe larg în capitolul 3.

Dacă nu suntem în stare să schimbăm părerea cuiva, putem cel puțin să-i influențăm acțiunile, nu-i așa? Schimbarea comportamentului celuilalt este posibilă, mai ales dacă faci uz de forță. Dar lucrul acesta poate declanșa cu ușurință efecte de tip *backfire*, care nu sunt vizibile imediat. Va fi invitată Eris la următoarea nuntă? Puțin probabil! Afrodita va fi declarată cea mai frumoasă dintre zeițe cu proxima ocazie? Nu, dacă nu vrei să riști din nou căderea unei cetăți legendare. Dar eu, când îmi mituiesc fiul să-și facă ordine în cameră, promițându-i mai mult timp pe care poate să-l petreacă în mediul online, cred oare că valorile legate de ideea de curățenie și de responsabilitate personală vor rodi în sufletul său, determinându-l să-și facă singur curățenie în dormitor de acum încolo? Nici vorbă! Oare angajații vor face treabă mai bună dacă îi forțezi să vină la serviciu la o anumită oră și să lucreze după un program fix? Oare cârdușii de fidelitate din magazine îi fac pe clienți mai loiali? Oare

palmele date peste față corporațiilor care încalcă legea le obligă să o și respecte în viitor? Nu, nu și iarăși nu!

Bun, atunci! Dacă nu putem schimba puncte de vedere și nici comportamente, ce alte opțiuni avem? Primul pas este să înțelegem efectul *backfire* și să acordăm atenție ciclurilor de divergențe pe termen scurt și pe termen lung, pentru a vedea în ce fel se produc ele atât în mintea noastră, cât și în lumea reală.

Dacă observați astfel de modele în viața voastră de zi cu zi – problemele apar, voi le „tăiați” din rădăcină, dispar, apoi apar din nou, ca prin magie –, nu vă mințiți singuri crezând că buruienile chiar dispar jumătate de an. În realitate, ele cresc în pământ, adunându-și forțele pentru un viitor asalt.

PRIMĂVARA URMĂTOARE, AȘA CUM ERA DE AȘTEPTAT, grădina bărbatului e din nou sufocată deși mai multe buruieni. De data asta, în loc să refuze ajutorul vecinei sale, i-l cere, iar ea acceptă să vină și să evalueze situația.

— Întâi, spune aceasta, buruienile sunt doar niște plante pe care vrem să le îndepărtăm din grădină. Dacă însă te gândești **INTRODUCERE 31**



la ce ar putea fi bune, ai descoperi că ele pot contribui la sănătatea ecosistemului. În loc să încerci să le omori, ar fi mai bine să le vezi ca pe niște plante *foarte ușor* de menținut în viață.

Vecina continuă spunând:

— Grădina trebuie văzută ca un ecosistem viu, care mai degrabă include și folosește buruienile decât să se limiteze doar la plantele folositoare, ce nu pot trăi decât

dacă primele sunt eradicate. Chiar dacă nu reușești să le scoți complet rădăcinile, le poți smulge, mulțumindu-le pentru serviciile pe care le-au adus și transformând în compost frunzele, tulpinile și florile lor, pentru a putea hrăni celelalte plante din grădină, chiar și după moarte. Sunt cele mai ieftine îngrășăminte!

— Uau, este neplăcut, dar e în regulă!

Bărbatul face o pauză apoi spune:

— Încă nu sunt sigur că o grădină chiar *are nevoie* de buruieni. O grădină fără ele mi se pare ceva grozav – aș economisi o mulțime de timp. De ce și-ar dori cineva mai multe buruieni?

— Nu este vorba despre a-ți dori mai multe, îi explică vecina. Uită-te la grădina mea. Are mai puține buruieni decât a ta, chiar dacă n-am pierdut nici pe departe atâta vreme ca tine smulgându-le. Când mă hotărâsc să petrec niște timp în grădină, decid ce plante vreau să am anul viitor și pe care vreau să le scot cu totul, ca să le fac loc altora. Asta presupune să intuiești și să înțelegi ce se întâmplă în pământ, chiar dacă nu poți vedea. Tu ieși în grădină doar o dată pe an și îți petreci aici vreo două săptămâni foarte intense, scrâșnind din dinți și ridicând pumnii spre cer în mod *absolut* vulgar.

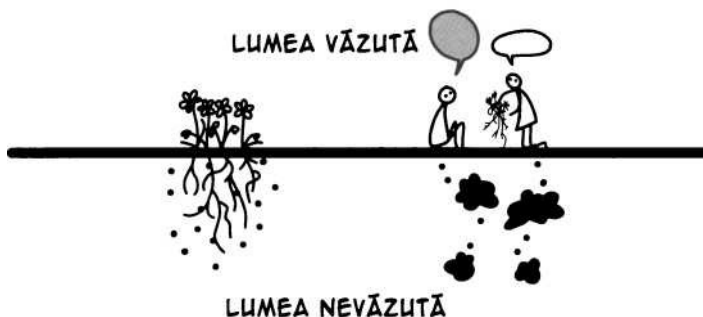
— Vin dintr-o familie... gălăgioasă și agitată. Ar trebui să-l cunoști pe tata. Îmi pare rău.

— Nu-i nevoie. Asta ne-a adus împreună, nu? Oricum, mie îmi place să-mi petrec o parte din an în grădină, gândindu-mă la buruieni, plante, insecte, diverse animăluțe și noroi. Chiar și atunci când nu văd buruienile, știu că sunt acolo, hibernând în pământ, și le aștept, ba chiar le întâmpin cu bucurie în fiecare primăvară. Nu duc o bătălie cu ele, pentru că suntem împreună în toată treaba aceasta: buruieni, plante, mici creaturi, grădinari, grădină, nori și stele.

— Gata, m-ai convins!

Cei doi vecini izbucnesc în râs și apoi își petrec câteva ore în grădină, cercetând locul și povestind despre spectacolul în plină desfășurare al plantelor, al noroiului și

al naturii din curtea bărbatului.

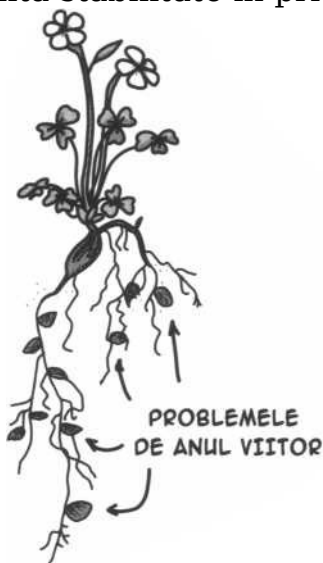


PREJUDECATA NR. 3

Certurile se termină (până la urmă)

Certurile au rădăcini adânci și vor găsi întotdeauna o cale de a se regenera.

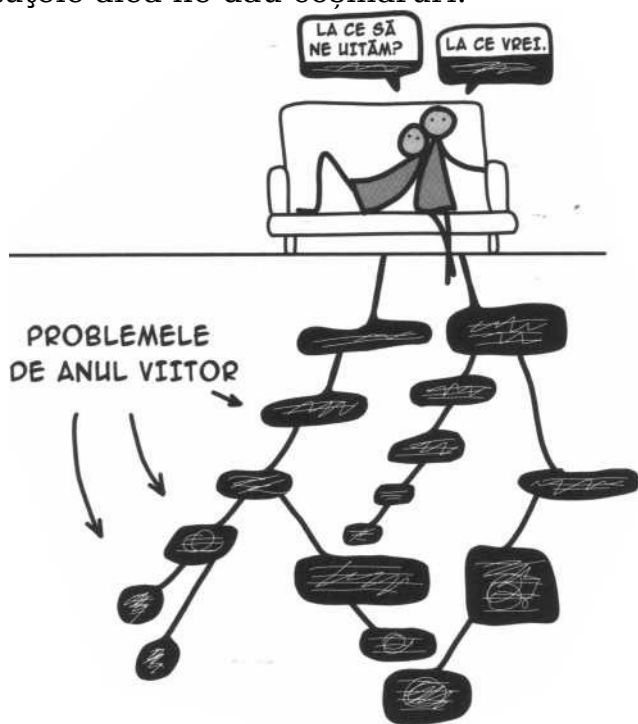
Povestea despre buruieni nu este în întregime una inventată. Kellianne și cu mine ne-am mutat de cinci ori în primii șase ani de căsnicie, așa că atunci când am cumpărat o casă în Berkeley, California, în 2014, intenția noastră a fost să prindem ceva rădăcini aici. Primul nostru copil, Niko, avea patru ani și ne-am dorit pentru el o anumită stabilitate în privința școlii și a prietenilor.



Nu ne-am dat seama decât primăvara următoare că și altceva se hotărâse să prindă rădăcini pe proprietatea

noastră: o plantă galbenă și drăguță, numită trifoi nobil, sau nalbă, sau măcriș de iarbă. Sunt aproape sigur că era planta preferată a zeiței Eris.

Prima dată am tăiat-o și am crezut că am scăpat de ea. Dar s-a dovedit că în cazul trifoiului nobil nu scapi niciodată așa de ușor. De fiecare dată când smulgi unul, o duzină sau mai mulți bulbi de-abia așteaptă să se dezvolte în viitoare plante. Ca proprietari dornici să se așeze la casa lor și să-și cultive grădina, am ajuns să vedem cum plântuțele alea ne dau coșmaruri.



Ne-am întrebat cum am putea scăpa de ele. Eu am început să le văd pe oriunde mă duceam și am ajuns să-mi judec vecinii după cât de multe astfel de buruieni aveau în grădină.

Orice relație este asemenea unei grădini și fiecare grădină are buruienile ei. Certurile sau discuțiile în contradictoriu sunt micile buruieni din relațiile noastre, crescând în preajma lucrurilor pe care le cultivăm în mod intenționat. Unele nu par a fi atât de rele și este posibil să

fie destul de ușor să le faci față oricând apar.

Altele pot părea suficient de neplăcute, încât să te facă să o iei razna și să abandonezi acel petic de grădină, aplicând pentru câțiva ani tactica pământului pârjolit. Oricum ar fi, buruienile cresc mereu la loc, la fel de prompt precum are loc succesiunea anotimpurilor, în ciuda tuturor încercărilor noastre de a scăpa de ele o dată pentru totdeauna.

Lucrul acesta este valabil nu numai pentru disputele pe care le avem, ci și pentru cele pe care nu le avem.

Certurile nu dispar pur și simplu, deoarece ele au rădăcini foarte, foarte adânci. Ar putea să nu mai apară în prim-planul realității, dar ele nu fac altceva decât să se ascundă.

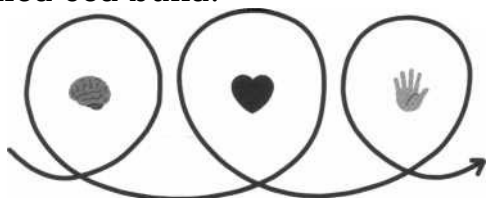
Într-o relație, este necesar ca la anumite intervale de timp să facem o serie de compromisuri împreună, pentru a putea umple golul dintre diferitele noastre gusturi și preferințe. Probabil că nu există o strategie absolut sigură și eficientă care să ne ajute mereu să-i facem pe ceilalți să aleagă ceea ce ne place nouă. Lucrul acesta ni se pare destul de evident atunci când ne gândim la el, dar când confundăm un dezacord despre „Ce este important pentru mine” cu „Care este calea cea mai bună pentru a ne echilibra gusturile”, putem să ne blocăm destul de rău. Ca să ne dăm seama despre ce fel de dispută este



vorba, haideți să trecem în revistă cele trei sedii ale dezacordului: mintea, inima și mâinile.

SEDIUL MINȚII, AL INIMII ȘI AL MÂINILOR

Cel mai simplu lucru pe care-l puteți face pentru a dezvolta imediat dezacorduri productive este să-l întrebați pe celălalt: „Vorbim despre ceva adevărat, relevant sau util?” Este vorba deci despre minte, inimă ori mâini? Dacă puteți cădea de acord asupra răspunsului, atunci sunteți pe calea cea bună.



Când avem un dezacord sau o discuție în contradictoriu cu cineva, este foarte important să fim atenți cu care dintre sedii avem de-a face. Cele trei sedii posibile sunt: teama în legătură cu *ce este adevărat* (sediul minții, cu informații și elemente științifice), teama în legătură cu *ce este relevant* (sediul inimii, cu preferințe și valori) și teama în legătură cu *ce este util* (sediul mâinilor, cu lucruri practice și planificare). Fiecare dintre ele reprezintă o parte a realității, cu propriile reguli de validare și cu diverse implicații în conversație. Ceea ce ne ajută să rezolvăm un dezacord într-un anumit sediu nu ne va mai fi de folos în celelalte două.

— Jă **Sediul minții: ce este adevărat?**

Când un dezacord poate fi soluționat cu ajutorul informațiilor, vom vorbi despre un conflict al minții, deoarece are de-a face cu date și dovezi verificabile în mod obiectiv, în realitatea înconjurătoare, ca adevărate sau false. Se referă, de obicei, la acel „ce” al situației concrete.

Exemplu: Două persoane se ceartă în legătură cu cine ar trebui să petreacă mai mult timp uitându-se la emisiunile preferate. Soluția constă în măsurarea orelor, făcându-se o raportare mai ales la ultimele zile.

Sediul inimii: ce este relevant?

Când un dezacord poate fi rezolvat doar din perspectiva unei chestiuni legate de gusturi personale, vorbim despre un conflict al inimii, deoarece are legătură

cu preferințele, valorile și deciziile fiecăruia. Se referă, de obicei, la acel „de ce” al situației.

Exemplu: Două persoane se ceartă în ceea ce privește întrebarea dacă o anumită emisiune merită să fie urmărită sau nu. Soluția se măsoară în gusturi personale, abilități de relaționare, apreciere a diferitelor modalități de expunere narativă.

Sediul mâinilor: ce este util?

Când un dezacord poate fi soluționat doar printr-o formă de test sau așteptând să vedem cum vor decurge lucrurile în viitor, vorbim despre un conflict al mâinilor. Se referă, de obicei, la acel „cum” al situației.

Exemplu: Doi parteneri se ceartă în legătură cu cea mai bună metodă de a echilibra timpul petrecut de fiecare în fața televizorului, luând în considerare diferențele de preferințe, de ore de difuzare a emisiunilor și de program personal. Soluția se măsoară în utilitatea pentru relația pe termen lung a cuplului.

Și dacă ar fi toate cele de mai sus?

Dezacordurile conțin întotdeauna cel puțin unul dintre aceste tipuri de conflicte, iar anumite dispute sau neînțelegeri pot avea chiar o combinație între două dintre ele sau chiar între toate trei. Când se întâmplă acest lucru, întrebarea „Despre ce anume este vorba?” ne poate ajuta să distingem diferitele tipuri de dezacorduri și apoi să hotărâm de care să ne ocupăm mai întâi.

Conștientizează prezența umbrei.

Mai trebuie să vorbim despre încă un sediu. Uneori, ni se pare că suntem în dezacord cu cineva și nu ne dăm seama că, de fapt, ne certăm cu o umbră, cu o proiecție a propriilor noastre temeri și roade ale imaginației – a celor mai adânci spaime. Cu proiecțiile este cel mai greu să te cerți, deoarece supraviețuiesc celor mai înspăimântătoare stereotipuri legate de ele. Întotdeauna vor acționa așa cum ne așteptăm: ca niște proiecții. Este chiar treaba lor să ne confirme cele mai teribile prejudecăți. Antidotul pentru acest tip de dezacord este să știm cu cine ne certăm, asigurându-ne că este vorba despre o persoană în carne și

oase și ascultând ce anume are ea de spus, în loc să-i punem cuvinte în gură.

Când vă treziți certându-vă cu propria umbră, ar fi mai bine să vă așezați, deoarece va dura foarte mult timp.



Kellianne și cu mine locuiam deja în acea casă de vreo cinci ani și reușiserăm să reducem substanțial invazia mârșavului trifoi nobil în grădina noastră, dar mai important, învățaserăm să-l întâmpinăm cu bucurie în fiecare primăvară. De altfel, are niște flori galbene chiar drăguțe. Copiilor noștri le place pentru că îl pot mânca și nu are un gust prea rău. Sigur că ne-a rămas încă instinctul de a-l smulge imediat cum dăm de el, dar acum o facem cu respect pentru entuziasmul pe care îl împărtășim noi și trifoiul, de a prinde rădăcini în însoritul Berkeley. Așa că am trecut la o dispută ce ține de sediul mâinilor, una permanentă, asemenea unui angajament la un dialog deschis pe care îl purtăm de la un anotimp la altul.

Când învățăm că disputele au rădăcini adânci în relațiile cu ceilalți și cu noi înșine și fac parte dintr-un sistem ciclic, apărând la intervale regulate, putem să le vedem ca pe niște parteneri, nu ca pe niște dușmani. Ideea este să reușim să jonglăm cu haosul și cu ordinea în relațiile noastre, menținând un echilibru sănătos între cele două.

DARUL DEZACORDULUI

Adevărul nr. 1: Certurile sau disputele nu sunt ceva rău. Sunt niște indicatori ai unor probleme care necesită mai multă atenție.

Adevărul nr. 2: Certurile sau disputele nu presupun a încerca să schimbi părerea cuiva, ci a gândi lucrurile împreună cu celălalt.

Adevărul nr. 3: Certurile sau disputele nu se termină niciodată. Au rădăcini adânci și vor apărea iar și iar, provocându-ne să le facem față.

Este ușor de înțeles de ce vedem certurile ca pe ceva supărător, asemenea unor buruieni. Nu avem timp să ne ocupăm de astfel de lucruri inutile! A avea parte de o săptămână sau măcar de o zi fără ele ni se pare a fi raiul pe pământ. De ce ne-am dori mai multe dezacorduri?

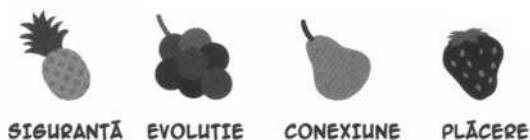
Gestionate cum trebuie, certurile sau disputele se pot totuși transforma în niște oportunități. Un dezacord productiv este ceva pe care îl așteptați mai degrabă cu plăcere decât cu teamă și care vă poate conduce spre o finalitate reciproc avantajoasă.

Un dezacord productiv produce niște fructe: fructul *siguranței*, ajutându-ne să scăpăm de o amenințare, reducând un risc și având ca rezultat un acord sau luarea unei decizii; fructul *evoluției*, dezvăluindu-ne informații noi despre lume sau despre fiecare dintre noi, care ne ajută să înțelegem mai profund realitatea înconjurătoare; fructul *conexiunii*, aducându-ne împreună și oferindu-ne șansa de a ne consolida încrederea unul în celălalt; fructul *plăcerii*, învățându-ne să acționăm cu o atitudine de colaborare, în spirit de joacă, de aventură, de distracție și uneori chiar de uimire.

Cu toții avem conflicte sau discuții pozitive, altercații, neînțelegeri, dezacorduri – sau oricum vreți voi să le numiți –, care se termină mai degrabă cu un avantaj reciproc decât cu un dezavantaj. Genul acesta de confruntări ne surprinde adesea, deoarece nu ne așteptăm ca ele să ducă la ceva productiv. Să învățăm cum să ne sporim șansele de a avea parte de astfel de surprize plăcute reprezintă arta despre care vă vorbeam mai devreme, cea a dezacordului productiv.

Este o perspectivă care are nevoie de timp pentru a ni se dezvălui. Dar, așa cum spunea vecina bărbatului cu grădina, nu este vorba despre a vrea mai multe sau mai puține

42 I DE CE ȚIPĂM?



NU E BINE DELOC.



dezacorduri sau dispute, pentru că nu prea avem de ales în privința aceasta. Acceptând că nu putem trăi decât împreună, cum putem face să ne înțelegem? Artă dezacordului productiv are tot felul de aplicații utile în zilele noastre. Lumea în care trăim este din ce în ce mai polarizată și chiar și cei mai calmi maeștri zen au o limită.

Această carte vă va introduce în tainele acelui „cum” legat de dezacordul productiv, a opt obiceiuri dintr-o conversație și a numeroase lucruri care vă vor ajuta să transformați niște dispute frustrante în schimburi de idei plăcute și eficiente. Vreau doar să subliniez cât de mult vă vor influența aceste transformări în viața de zi cu zi, arătându-vă cele trei superputeri pe care le veți dobândi folosindu-vă de această artă.

Dezacordurile nu vor mai fi frustrante. Vor arăta mai puțin ca niște fundături și mai mult asemenea unor uși deschise spre teritorii încă neexplorate.

Veți învăța să găsiți căile potrivite spre un dialog deschis, chiar și atunci când veți rămâne în pană de soluții viabile pentru a merge mai departe.

Veți ajunge să aveți mult mai puține dezacorduri repetate și frustrante, nu pentru că le veți evita ori vă veți prefăca că ele nu există, ci pentru că veți fi capabili să puneți capăt ciclului interminabil de probleme ce revin în viața voastră mereu. Veți învăța să le smulgeți

din rădăcină.

2. **Lumea va deveni mai mare**, pentru că nu veți mai duce lipsă de conversații interesante, de idei, de prezența unor oameni deosebiți și de oportunități care apar în urma dezacordurilor voastre. Veți descoperi că sunteți dispuși să dialogați mai mult cu persoanele de care înainte vă fereăți sau să acceptați idei pe care ani de zile le-ați tot respins. Veți afla că perspectivele opuse sunt adesea destul de diferite atunci când sunt privite din interior și nu sunt la fel de rele pe cât le făcea să pară proiecția voastră din exterior.

NOUA VOASTRĂ SUPERPUTERE

Unii consideră arta dezacordului productiv o metaabilitate. Eu o numesc o superputere, deoarece *vă eficientizează toate celelalte calități*.

Ea vine în completarea abilităților de a citi, de a scrie sau de a gândi critic. Este foarte important să investiți în metaabilități, deoarece dacă vă simțiți chiar și puțin mai bine având un dezacord productiv - să zicem cu 5 sau 10% - înseamnă că viața voastră se poate îmbunătăți cu 50% sau chiar cu 100%! Asta pentru că fiecare rol pe care îl jucați în viață necesită comunicare și abilitatea de a vă confrunța cu dezacordurile ce pot apărea oricând. Când învățați să vă exprimați în mod productiv dezacordul în diferite roluri, efectele combinate sunt sporite, transformându-vă într-un prieten mai bun, într-un coechipier mai competent, într-o soție mai iubitoare, într-un membru al familiei mai activ și într-un cetățean al lumii mai folositor. Este o superputere, una dintre abilitățile de cel mai înalt nivel de care vă puteți bucura. Foarte puțină lume dispune de instrumentele necesare, de reguli și de un context favorabil pentru a-și dezvolta și a-și cizela practicarea dezacordului productiv, așa că ne rămâne suficient teren de explorat.

DACĂ PRIVIȚI DE PE MARGINE

Aveți tot dreptul să fiți complet sceptici cu privire la dezacordul productiv. Indecizia reprezintă un loc sigur, asemenea unui spațiu împrejmuț de un gard. Puteți privi

în jurul vostru chiar acum și veți vedea cum majoritatea dintre ijoi își petrec o mare parte din viață pe margine, încercând să se decidă dacă să facă sau nu primul pas (și să intre) înăuntru. Scepticismul, sentimentul neputinței și frustrarea nu sunt deloc plăcute, dar reprezintă demonul pe care-l cunoaștem. Totuși, înainte de a vă instala prea confortabil în poziția voastră de spectatori aflați pe margine, lăsați-mă să adaug încă un lucru care v-ar putea convinge să faceți un pas în față sau în spate, să intrați în ring sau să vă retrageți.

Nu sunteți obligați să alegeți între **(a)** a vă ascunde emoțiile ori **(b)** a le exterioriza. Este vorba mai degrabă despre opțiunea pe care i-o oferă Darth Vader lui Luke Skywalker în *Războiul stelelor: Episodul V - Imperiul Contraatacă*: „Putem pune capăt acestui conflict devastator, reinstaurând ordinea în galaxie”.

Pare tentant, nu-i așa? în viziunea lui Vader, ordinea înseamnă stabilirea unei ierarhii de putere indestructibilă, care îi situează pe ei doi deasupra tuturor celorlalți.

Vă puteți ascunde emoțiile pentru a pune capăt unui conflict și pentru a reinstaura ordinea și echilibrul, dar prețul pe care îl veți plăti va fi reprimarea adevăratei voastre naturi, care se va ivi mai târziu la suprafață sub forma plină de umbre a anxietății, a disperării și (dacă veți trece de partea întunecată) a forței, a tenului foarte palid și plin de riduri. Nu faceți asta! Nu vă lăsați pradă deznădejdii! Există o modalitate și mai bună, care nu este nici 100% haos, nici 100% ordine. Dacă formula doctorului Gottman este corectă, puteți spera la 83% ordine și 17% haos. Ca să fie productive, relațiile și conversațiile au nevoie de ambele.

Pe scurt, cartea de față vă va ajuta să faceți primii pași pentru a echilibra raportul dintre ordine și haos. Sau, cel puțin, poate fi păianjenul radioactiv care vă va înțepa și vă va reconfigura ADN-ul mental pentru a vă investi cu această superputere. Treaba voastră este să vă croiți singuri costumul de supererou și să inventați replicile care vă vor face celebri.

46 I DE CE ȚIPĂM?



CUM SĂ TE ORIENTEZI PE TĂRÂMUL CERTURILOR SAU AL DISPUTELOR

Cum arată viața pe tărâmul dezacordului productiv? Este timpul să trecem de la vorbe la fapte.

În primul capitol, veți învăța să observați cum anxietatea încolțește în mintea voastră și se transformă într-un indicator ce vă semnalează care sunt cele mai importante credințe și așteptări personale ale voastre.



Harta certurilor va începe prin a fi confuză, urmând să devină mai clară pe măsură ce veți înainta.

În capitolul al doilea, veți descoperi cum să distingeți între diferite voci interioare care vă influențează în abordarea dezacordurilor. Voi folosi exemplul unui subiect sensibil precum cel al vaccinărilor, pentru a vă arăta cum este posibil să treci de la o interpretare în alb și negru, la una care lasă puțin mai mult loc excepțiilor și zonelor gri, deschizând larg poarta unei conversații productive unu la unu.

În capitolul al treilea, vă voi arăta cum prejudecățile inconștiente ne complică disputele și conduc la situații în care nu există niciun mod practic în care să puteți lua hotărâri sută la sută corecte - de exemplu, o decizie privind angajarea. De asemenea, vom învăța ce putem face pentru a reduce daunele pe care prejudecățile noastre

inconștiente le provoacă în aceste situații.

În cel de-al patrulea capitol, veți vedea cum puteți identifica speculațiile, stereotipurile și ultrasimplificările deghizate în păreri inteligente. Vă voi împărtăși un exemplu personal despre o conversație legată de politică cu niște prieteni apropiați, pentru a vă arăta că a vorbi în nume propriu mai degrabă decât a specula cu privire la ce cred ceilalți poate face diferența între a rupe sau a consolida acele relații.

Capitolul al cincilea tratează abilitatea de a pune întrebări care dau naștere unor răspunsuri surprinzătoare. Vom vorbi despre credința în fantome și în supranatural, pentru a arăta felul în care întrebările pot ghida o conversație spre aflarea unor lucruri noi și profunde, care altfel ar fi trecute cu vederea.

Capitolul al șaselea vă va arăta de ce avem nevoie în viața noastră de persoane care să nu fie de acord cu noi sau cu grupul din care facem parte. Voi povesti despre o serie de încercări de a discuta despre violența armată și controlul armelor, pentru a vă explica cum dezacordurile devin mai productive atunci când inițiem dezbateri aprinse împreună cu ceilalți.

În capitolul al șaptelea, veți învăța că spațiul fizic și mediul în care au loc disputele influențează rezultatul acestora. Voi folosi această perspectivă pentru a analiza o discuție aprinsă despre controlul imigrației și veți afla de ce este important să folosiți un spațiu neutru atunci când este de așteptat sau chiar de încurajat ca oamenii să nu fie de acord unii cu alții.

Iar în capitolul al optulea vom analiza subiectul ideilor periculoase. Veți afla de ce este important să permiteți dezacordurile cu privire la subiecte pe care unii le consideră prea periculoase chiar și pentru a fi abordate.

La final, am adăugat o serie de cărți pe care vă recomand să le citiți în viitor, organizate după modul în care au contribuit la redactarea fiecărui capitol din acest volum.

INTRODUCERE 49

DARURILE (ȘI DEZAVANTAJELE)

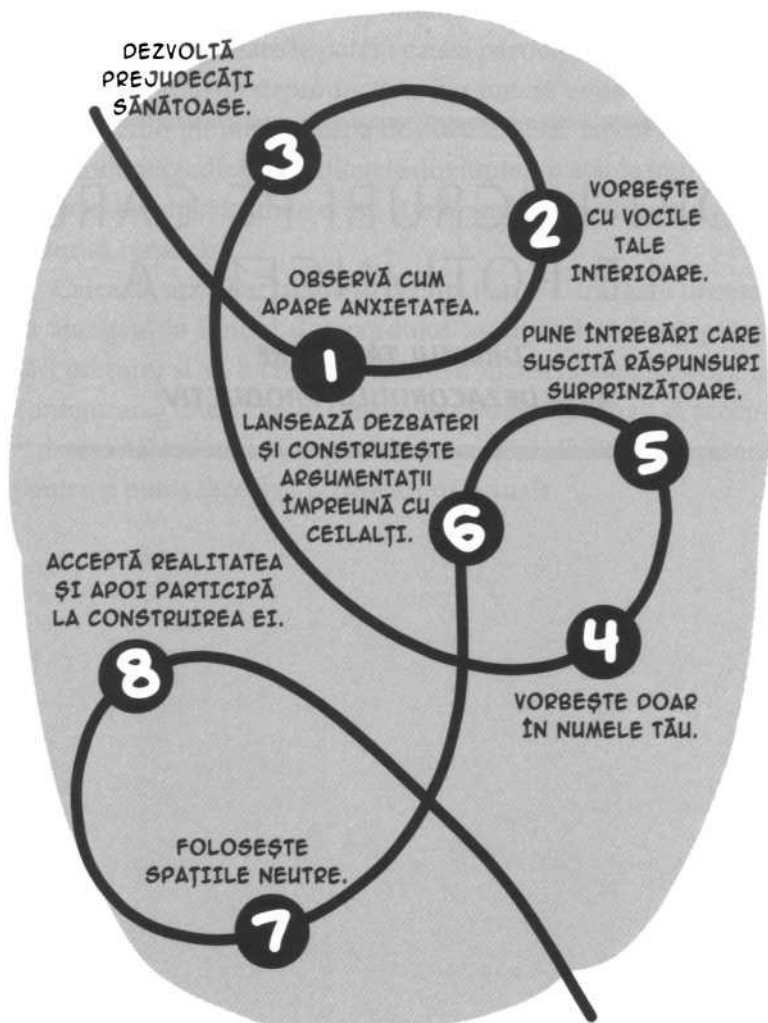


Asemenea focului oferit de Prometeu, darul dezacordului nu este bun în mod intrinsec, el trebuind a fi adaptat propriului nostru sistem de valori. Acest dar nu a fost niciodată dobândit în contextul genului de conversații pe care le avem azi, așa că trebuie să ne asumăm responsabilitatea pentru prejudiciile neintenționate pe care le putem cauza participând la ele și sporind dezacordurile neproductive. Nu putem evita dezacordurile, așa cum nu putem scăpa de buruieni, iar cu cât încercăm mai mult să eradicăm conflictele din lume, cu atât le împingem în zona de umbră, unde cresc și mai puternice, urmând ca în viitor să renască.

Calea de urmat ar trebui să fie una foarte clară. Este necesar să ajungem la fondul dezacordului încercând să-l acceptăm, să-l prețuim și să lucrăm cu el într-o manieră care să ducă la configurarea unei lumi în care vrem să trăim. Vă invit să acceptați această provocare ca pe o nouă responsabilitate, necesară pentru a putea face față provocărilor actuale.

OPT LUCRURI PE CARE LE POȚI ÎNCERCA

***DRUMUL TĂU CĂTRE ARTA DEZACORDULUI
PRODUCTIV***



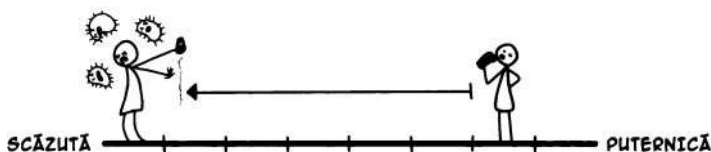
Observă cum apare anxietatea

Anxietatea este indicatorul care ne semnalează propriile noastre credințe și așteptări.

Ați pătit și voi asta? Faceți treabă prin casă și lucrurile par puțin cam haotice. Apucați cana de cafea cu capac, pe care ați lăsat-o pe masă mai devreme, și luați o gură zdravănă din ea. Vă dați seama prea târziu că este o cafea mai veche, de cel puțin o săptămână, pe care nu ați apucat să o aruncați, pentru că simțiți în gură un gust oribil și, dezgustați, scuipați cafeaua veche pe voi. În

apărarea mea, vă pot spune că mie mi s-a întâmplat asta în liceu și de atunci nu m-am mai uitat niciodată la o cană de cafea neidentificată fără să am o urmă de suspiciune. Spre deosebire de disputele intelectuale, experiențele vă pot schimba percepția despre un lucru pe loc și pentru totdeauna.

DORINȚA DE A BEA



Chiar dacă nu ați înghițit niciodată cafea mucegăită, probabil că povestea aceasta v-a produs totuși dezgust și o stare de anxietate. Cei mai mulți dintre noi nu au primit niciodată sfaturi sau recomandări în legătură cu modul în care ar trebui să interpreteze aceste puseuri de anxietate, așa că de multe ori nu ne amintim de ele și nici nu le atribuim vreo semnificație. Dar ar trebui, deoarece sunt indicatoare care ne semnalează că ceva important pentru noi este în pericol. Ele sunt unice pentru fiecare și, în general, creionează o hartă a propriilor așteptări, speranțe, visuri și dezamăgiri în legătură cu lumea înconjurătoare.

FACTORI DECLANȘATORI OBIȘNUIȚI AI ANXIETĂȚII

Așteptările intră în conflict cu realitatea atunci când:
e Cineva afirmă că urăște un film/o carte/o melodie care țieați place.

e Depui o grămadă de efort pentru un lucru și acela eșuează.

Ș îți dai seama că ești ultima persoană care a aflat un secret de familie îngrozitor.

54 I DE CE ȚIPĂM?



Unele dintre valorile tale fundamentale sunt amenințate într-un fel în care nu te așteptai.

- Ești prins făcând ceva, situație de care credeai că vei scăpa.

«Nu reușești să scapi de o situație socială jenantă.

Nepuse sub semnul întrebării, toate aceste semne ale anxietății vor influența modul nostru de a reacționa în raport cu lumea, asemenea unui program invizibil: îi vom înțelege greșit pe ceilalți, vom reacționa incorect la noi informații și vom încerca iar și iar să-i forțăm pe cei din jur să se schimbe pentru a ne confirma așteptările, în loc să ni le actualizăm pe ale noastre pentru a ne încadra mai bine în peisaj. Având în vedere cât de puține știm și cât de mare este lumea, aceasta este aproape întotdeauna o rețetă sigură pentru a avea parte deși mai multă anxietate și, în final, pentru a eșua.

UN PAHAR CU APĂ STĂTUTĂ

Unul dintre primele sondaje pe care le-am făcut atunci când am început studiul care a stat la baza acestei cărți (și o întrebare pe care încă îmi place să le-o adresez oamenilor la petreceri) a fost despre întocmirea unei liste cu dispute care durează de multă vreme și se tot repetă. Căutam unele excepționale, ciudate, repetate și aparent nesfârșite, de felul acelor care durează ani – uneori chiar decenii! Putea fi vorba despre certuri cu anumite persoane, cu familia, cu prietenii sau doar cu niște străini de pe internet. Eram interesat mai ales de acelea care par destul de triviale la prima vedere, dar apar iar și iar, pentru că ceva referitor la ele ne rănește sentimentele

profunde și aspecte din convingerile sau identitatea noastră. Intuiam ceea ce apoi mi s-a confirmat, că disputele trăiesc multă vreme, rămânând mai ales în mintea noastră. Uneori durează toată viața și noi le exersăm și le cizelăm cu diverse persoane, în diferite momente de timp. Altele se leagă de anumite relații, mai ales cu frații, părinții sau partenerii de viață, iar anumite subiecte devin în aceste interacțiuni repere la care ne raportăm pe termen lung.

Una dintre disputele mele favorite este legată de doi prieteni buni de-ai mei, Sharon și Ian. Căsătoriți de mai bine de zece ani, sunt amândoi drăguți și autentici, genul de persoane care nu se tem să-și exprime opiniile. De aceea, disputa despre care mi-a povestit Sharon într-un mesaj m-a luat prin surprindere: „Oare apa se strică atunci când stă mai multe zile? Ne-am certat pe tema asta acum vreo zece ani și nici acum nu am ajuns la o concluzie. P.S. Normal că da, apa se strică”.

Poate că, dată fiind experiența mea cu cana de cafea din liceu, am avut o reacție imediată la acea întrebare, confirmând cu tărie că apa poate deveni în mod incontestabil de nebăut după câteva zile. Ian, care a crescut în Australia și are o relație mai... tolerantă cu microbii, a râs de noi și ne-a făcut în toate felurile. Pentru el, era o dovadă în plus a felului în care cultura noastră germofobă ne cocoloșește și ne distruge.

Am lămurit chestiunea, adresând aceeași întrebare unui grup mai mare de persoane pentru a vedea dacă va da naștere unei conversații aprinse.

ÎNTREBARE: Dacă găsești pe noptieră un pahar cu apă veche de trei zile, există motive plauzibile să nu o bei?

Răspunsurile au sosit foarte repede și au fost diferite. Unii dintre cei care credeau că este în regulă să bei apa au scris cam așa:

Voi toți sunteți vinovați pentru distrugerea planetei.

S-a întâmplat uneori (pentru că mi-a fost sete ori pentru că nu-mi place să fac risipă) să beau apă

îmbuteliată deja desfăcută, începută (uneori nu de mine, ci de unul dintre copiii mei) și chiar lăsată în portbagaj o săptămână întreagă. Ezit mai mult doar dacă nu sunt sigur de cât timp stă acolo.

Apa lăsată [mai multe zile] într-o locuință ori la birou nu devine de nebăut, nici nu dezvoltă bacterii periculoase (nu mai mult decât fructele care stăupe masă).

Cei din categoria „nici în ruptul capului” au scris:

Nimeni nu mă poate face să mă răzgândesc. Dacă apa a stat pe masă peste noapte, o arunc și îmi iau alta. Întotdeauna.

OBSERVĂ CUM APARE ANXIETATEA 57



M-aș îneca cu tot praful și particulele care s-au strâns într-un pahar deschis.

Pot oricând să-mi iau alta. Există pericolul, chiar dacă redus, să mă îmbolnăvesc. De ce să risc când este atât de ușor să-mi torn alt pahar?

Sunt atât de strictă în privința asta, încât nici nu aș glumi cu așa ceva. Apa aceea e clocită și te va ucide în câteva minute.

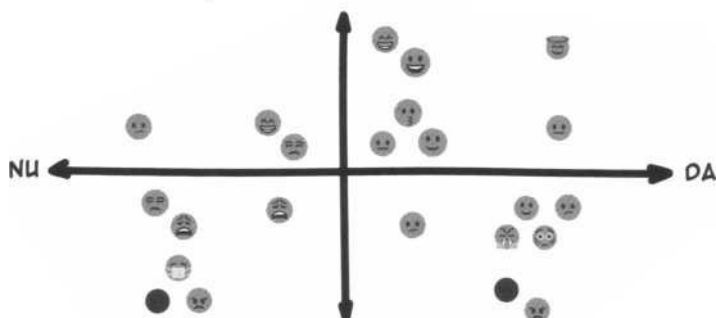
Prima surpriză

Am strâns mai multe informații de la fiecare participant și am creat o prezentare vizuală a răspunsurilor, ca să putem urmări împreună această chestiune importantă.

Observând reacțiile noastre absolut viscerele și poziția fiecăruia într-o diagramă bidimensională, reușim să apreciem

AI BEA APA?

MI-AȘ PUTEA SCHIMBA PĂREREA.



diversitatea lor. De asemenea, diagrama are și beneficiul de a face ca răspunsurile să pară mai puțin personale. Punctulețele din schemă nu au nume sau fețe (mai ales pentru că ar fi fost peste puterile mele să le desenez). Când te uiți la rezultate, nici nu-ți poți da seama care este punctulețul tău.

Când depersonalizezi poziția cuiva într-o dispută, ți-l poți imagina și în alte poziții, ca și cum te-ai plimba printr-o cameră și ai încerca să te așezi pe diferite scaune.

A doua surpriză

Următorul lucru pe care l-am făcut a fost să recitesc toate comentariile lăsate de diferite persoane, încercând să grupez motivele pe care le-au invocat pentru a-și susține punctul de vedere. Mi-a luat ceva timp să mai pun unele întrebări și să cercetez mai mult, apoi să grupez răspunsurile, dar am reușit destul de repede să întocmesc o listă prioritară cu convingerile pe care fiecare grup le-a invocat pentru a-și justifica reacția, ordonate în funcție de relevanță.

Cei din categoria „nici în ruptul capului” aveau o teamă generală de bacterii și de necunoscut: „Nimeni nu poate ști ce se dezvoltă acolo înăuntru”. Proprietarii de pisici aveau o problemă și mai mare, pentru că se gândeau că, dacă paharul cu apă a rămas prin casă mai mult de

câteva minute, labele murdare ale animalului ar fi putut ajunge în el, umplându-l cu naiba știe ce germenii trăiesc în rahatul lui. Mie nu mi s-a întâmplat niciodată asta, pentru că nu am pisică, dar pare foarte plauzibil. Chiar și fără pisici, știu că este adevărat că bacteriile se pot dezvolta în apă, chiar dacă s-a dovedit că majoritatea sunt inofensive.

O altă mare parte dintre răspunsurile negative se refereau la gust. Unii spuneau că apa este stătută. Alții jurau că au putut chiar simți bacteriile, iar gustul nu le-a plăcut deloc. Câțiva au furnizat dovezi despre felul în care gustul apei se schimbă atunci când se încălzește, apoi se modifică din nou din cauza clorurilor din gazele reziduale. Majoritatea preferă lipsa gustului decât o ușoară tentă de clor. Tot din acele discuții am mai aflat că dioxidul de carbon se va dizolva în sticla de apă lăsată desfăcută și îi va da acesteia un anume gust.

În tabăra celor care ar bea apa care stă de mai mute zile au apărut povești din experiența personală despre modul în care oamenii au trecut peste teama de bacterii. Este vorba despre persoane cărora le place să stea în camping, care au trăit mai mult în zone rurale sau care au părinți medici ori asistenți. Iată una dintre povești:

Părinții mei au fost asistenți, iar în familia noastră extinsă era mult personal medical – cred că am crescut cu ideea că germenii și bacteriile nu sunt eminamente de temut. Am mâncat de pe jos, dacă așa mi-a plăcut, m-am jucat în noroi și am mers mult cu cortul în vacanțe etc. Nu prea folosesc plasturii, lucru care nu mi s-a părut nefiresc până când o persoană mi-a atras atenția asupra acestui fapt. În schimb, îmi curăț rana cu un antiseptic puternic și apoi o las să se usuce la aer. Poate că este vorba doar despre încrederea în capacitatea corpului uman de a se vindeca singur? Sigur că mă spăl frecvent pe mâini, deoarece lucrez cu copiii și am crescut văzându-mi părinții făcând același lucru. Acestea fiind spuse, mă consider cu adevărat norocos pentru că am fost binecuvântat cu un organism sănătos și un sistem imunitar puternic, care în mare măsură m-au ajutat. Lumea știe că sunt genul de

persoană care ciugulește mâncare de pe aproape orice masă și o bagă în gură ca să vadă despre ce este vorba. Deci, jumătate dintre cei care citesc părerea mea sunt probabil dezgustați deja.

Iată cea mai vehementă opinie a unei persoane care a răspuns că nu va bea apa stătută, chiar dacă știa că probabil nu va păți nimic. Femeia a mărturisit:

Aversiunea mea puternică față de apa stătută a apărut încă din copilărie, din pricina gustului. Mai târziu am dezvoltat un adevărat delir paranoic față de apă, dată fiind anxietatea patologică de care sufăr. Pentru o vreme nu am avut deloc încredere că e sigur să o beau, dacă nu este proaspătă. Când starea mea de anxietate s-a accentuat, m-am convins singură că în realitate apa e otrăvită și îmi va provoca moartea. Acum, când boala de care sufăr este sub control, apa aceasta îmi pare mai puțin înspăimântătoare, dar tot nu-mi place. E mai mult din cauza gustului, dar și pentru că nu-mi convine să beau apă expusă la praf, la animale de companie sau la bacterii din propria mea gură.

Noi, oamenii, suntem niște creaturi complicate, iar reacțiile noastre față de diferite lucruri își au rădăcinile în experiențe trăite deja și în emoții complexe. După ce au citit o mulțime de istorisiri, dar mai ales pe cea din urmă, persoanele din tabăra celor dispuși să bea o apă care nu este proaspătă au văzut problema în mod diferit și au admis că anumite împrejurări le-ar putea schimba și lor punctul de vedere, chiar dacă la început acesta li se părea perfect logic.

A treia surpriză

Ca prim experiment, m-am simțit destul de mulțumit cu rezultatele acestui sondaj. Eram sigur că o să descopăr niște povești interesante, dar am mai învățat și câteva lucruri noi despre bacterii și gusturi. Nu m-am așteptat deloc să devin curios în legătură cu gustul apei stătute și nici să-mi schimb opțiunea legată de aceasta. Când beau apă, încerc să fiu atent la gustul de dioxid de carbon, la lipsa clorului și la aroma posibilelor tulpini de viitoare

colonii de bacterii. Am inițiat experimentul de față decis fiind să nu încerc să-i fac pe oameni să se răzgândească și mi-am considerat propria poziție ca fiind destul de improbabil să se schimbe pe baza unor informații noi. Totuși, ceva s-a petrecut. M-am răzgândit? Sau poate că perspectiva mea s-a lărgit doar, incluzând o gamă mai largă de posibilități?

Nu am făcut nimic pentru a scăpa de scepticismul meu privind câștigurile vechi cu cafea, dar de atunci am început să privesc apa într-un mod diferit.

PRIMUL LUCRU PE CARE ÎL POȚI ÎNCERCA

Observă cum apare anxietatea

Anxietatea se declanșează atunci când un punct de vedere de care suntem profund atașați intră în conflict cu un altul, care îl contestă pe al nostru într-un anumit fel. Dacă ni se pare că cel nou este inacceptabil, atunci impulsul „Cineva greșește pe internet; trebuie să-l corectez”. iese la iveală.

Când anxietatea își face apariția – *puf!* – e ca și cum un mic dragon se naște în mintea noastră, gata să scuipe foc peste tot. Este un prim semn că un dezacord este pe cale să se producă. Ce altceva mai putem observa în legătură cu acest impuls automat? Ce anume declanșează niște stări puternice de anxietate sau unele mai puțin intense?

Așa cum am văzut în povestea cu apa stătută, aceeași informație (un pahar cu apă veche de trei zile) poate declanșa o varietate de temeri, în funcție de persoană. Vă puteți imagina cum o experiență din copilărie, ca aceea de a bea în mod accidental apă clocită ori asocierea repetată a apei cu otrava, poate amplifica răspunsul automat pe care îl veți avea în viitor. În caz contrar, dacă se întâmplă să creșteți într-un mediu în care anxietatea este redusă, să spunem cu părinți medici ori la țară, răspunsul va fi cu totul altul. Este normal atunci când simțiți anxietate să presupuneți imediat că ea este provocată de însușirile concrete ale obiectului care a declanșat-o. Ivan Pavlov a arătat că animalele, în fapt câinii, pot învăța să asocieze

ora mesei cu sunetul unui clopoțel. Când acordăm atenție stării de anxietate putem întrezări felul în care am învățat să reacționăm automat la anumite informații. Uneori, învățăm ceva logic, ca a asocia o împușcătură cu un pericol. Alteori, devenim dependenți de o idee care nu stă în picioare în fața logicii. Și nu putem înțelege despre ce este vorba decât dacă analizăm cu atenție.

Haideți să folosim o scală a anxietății de la 1 la 5. O putem utiliza pentru a evalua nivelul de disconfort pe care îl simțim atunci când gustăm accidental din ceva dezgustător, dar și în situația mai generală în care așteptările și perspectivele intră în conflict în mintea noastră.

Nivelul 1: Este destul de ușor de controlat. Îmbrăci tricoul preferat și îți dai seama că este rupt la umăr.

Nivelul 2: Transpiri puțin. Auzi că actorul tău preferat s-a sinucis. Afli că ai o problemă de sănătate care te va împiedica să consumi produse cu gluten sau cu zahăr în următoarele șase luni și, în funcție de rezultatele ulterioare ale analizelor, poate pentru tot restul vieții.

Nivelul 3: Ai o urgență minoră. Șeful îți spune că afacerea lui nu merge așa cum sperase, iar compania va trebui să renunțe la unele posturi, inclusiv la al tău.

Nivelul 4: Problema nu te va pune la pământ, dar nu vei reuși să-ți revii fără să nu rămâi și cu niște sechele. Afli că partenerul tău de viață te-a înșelat în urmă cu câțiva ani și e posibil să o mai facă și în prezent. Un prieten apropiat moare într-un accident stupid.

64 I DE CE ȚIPĂM?



EVALUAZĂ-ȚI NIVELUL DE ANXIETATE!

Nivelul 5: Se întâmplă niște lucruri cu adevărat urâte: ajungi la spital, un incendiu distruge cartierul în care locuiești, îți pierzi soțul/soția sau copilul într-un accident stupid – ai prins esența.

Anxietatea este o stare subiectivă. Exemplele de mai sus pot să aibă ori nu vreo legătură cu fiecare dintre voi – chiar și așa, petreceți câteva minute calibrându-vă scala propriilor experiențe.

Luăți în considerare și faptul că anxietatea nu trebuie să ducă în mod obligatoriu la un dezacord sau la un conflict. Genul de anxietate despre care vorbim este cauzat de orice neconcordanță internă între două perspective diferite. Uneori, una dintre ele reprezintă ceea ce credeți fiecare dintre voi, alteori, ceea ce cred ceilalți. În alte situații, o perspectivă este rezultatul așteptărilor voastre în legătură cu ceea ce este real, iar cealaltă, urmarea noilor informații ce contrazic acele așteptări.

Observați următoarea listă de posibili factori declanșatori ai anxietății și încercați fiecare să-i evaluați de la 1 la 5 pe propria scală:

Te grăbești să ajungi la serviciu, dar astăzi, pe neașteptate, strada pe care mergi de obicei este blocată și faci cu o oră mai mult pe drum.

Prietenul tău aruncă o sticlă de plastic la gunoi, chiar dacă lângă el se află un container sau coș special pentru

reciclare.

Copil fiind, îți dai seama că adulții te-au mințit în legătură cu ceva

(cu existența lui Moș Crăciun, de exemplu), atunci când cineva îți spune că ceea ce credeai nu este adevărat.

O prietenă crede că locuința ta este bântuită de fosta proprietară, despre care se spune că s-ar fi spânzurat în pivniță. Vrea să te ajute să găsești un exorcist, dar te-ar costa cam mult.

Afli că nu ai fost acceptat la liceul pe care ți-l doreai ori că nu ai obținut slujba pentru care tocmai ai dat interviu și pe care o voiai foarte mult.

Mama ta te anunță că a votat pentru alt candidat la președinție decât tine.

Ești diagnosticat cu cancer și doctorii îți spun că mai ai de trăit mai puțin de șase luni.

Emisiunea ta preferată de la televizor este scoasă pe neașteptate din grila de programe.

Prietenul tău din copilărie, care nu a fost nici la școală, nici nu a muncit vreo zi în viața lui, câștigă câteva milioane de dolari la loterie.

Simți o prezență străină într-o casă veche și plină de praf și auzi un fel de țipăt, dar nu mai este nimeni acolo în afară de tine.

Horoscopul te avertizează că în curând ți se va întâmpla ceva groaznic, iar a doua zi ai o pană de cauciuc și ești cât pe-acum să faci un accident.

Prietenii tăi pe care îi considerai ca alcătuind cuplul perfect divorțează.

Descoperi că persoana pe care o credeai a fi propriul tată nu este părintele tău biologic.

Mergi la niște cunoștințe și le găsești dând foc într-o groapă unei grămezi de steaguri americane, în timp ce își fac se/fie-uri.

Îți dai seama că majoritatea părinților copiilor de la școala primară unde învață fiii tăi nu-și vaccinează odraslele.

Te afli la un restaurant cu mese comune și, după o

oră de conversație agreabilă, îți dai seama că o parte din cei zece indivizi de lângă tine sunt infractori sexuali.

Ești în excursie, cu cortul montat undeva în mijlocul pădurii, și te trezești cu o senzație de mâncărime, dar afară e o beznă totală. Aprinzi lanterna și îți dai seama că atât tu, cât și cortul sunteți năpădiți de furnici.

UN COVRIG AMERICAN (**BAGEL**) POATE FI UN ASTFEL DE FACTOR DECLANȘATOR?

Odată ce începi să observi felul în care apare anxietatea, o vei vedea peste tot. Un *bagel* este un fel de covrig în formă de inel, care se taie de obicei pe orizontală. Cum reacționează americanii când văd un *bagel* tăiat pe verticală, precum o franzelă? Din reacțiile pe care le-am observat atunci când întrebarea a fost postată pe Twitter, probabil că mulți au resimțit nivelul 2 sau 3 de anxietate. Răspunsurile de pe Twitter au fost amuzante:



Domnule polițist, aș vrea să raportez o infracțiune.

— în primul rând, cum îndrăznești?

Sacrilegiu!

Nu este ceva neobișnuit să te simți anxios atunci când ceilalți fac lucruri absolut inofensive, dar care sunt în dezacord cu preferințele tale.

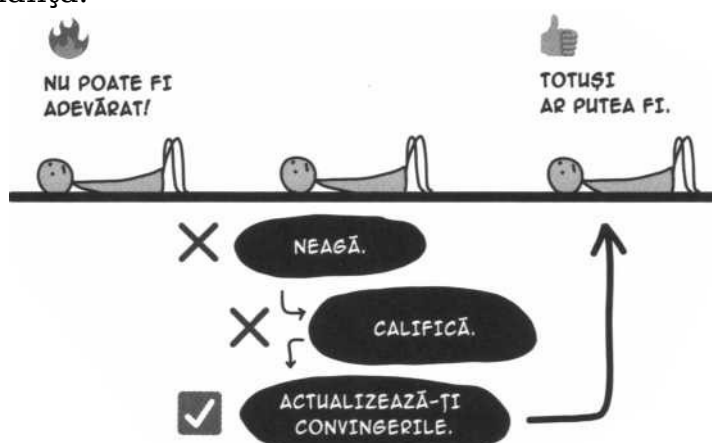
Gluma de pe Twitter cu respectivii covrigi a făcut vâlvă o zi sau două și este un bun exemplu pentru a demonstra de ce internetul este atât de amuzant: ne lăsăm antrenați în jocuri sociale care ne ajută să reducem anumite stări comune de anxietate, chiar stupide, împărtășindu-ne totodată prin intermediul platformei și celelalte anxietăți. Postarea oricărei glume, anecdote sau

știri în fluxul de noutăți necesită crearea anxietății. În astfel de formate rapide, anxietatea este extrem de motivantă. Termenul de specialitate pentru această manifestare este „disonanță cognitivă” și, de fiecare dată când o simțim, suntem motivați să o reducem. Gândiți-vă: fiecare artist, editor, comediant, produs, serviciu, afacere, agent de publicitate ori altă entitate care vrea să vă atragă atenția în scopuri publicitare, de divertisment ori lipsite de scrupule folosește idei ce generează disonanța cognitivă ca modalitate de a vă cointeresa. Dacă reușesc să vă facă să vă simțiți tensionați, este mult mai probabil să le acordați atenție.

Rețelele sociale contribuie la reducerea anxietății, deoarece putem reacționa împreună fie *calificând* o perspectivă conflictuală („Aceștia nu sunt covrigi sau *bageli* adevărați”, „Asta este o ciudățenie a celor din Saint Louis”), fie *respingând* o asemenea perspectivă („Dacă feliezi un *bagel* ca pe o franzelă, meriți să faci pușcărie. Fără excepție”). Dezavantajul acestui joc de socializare care presupune o reacție rapidă și superficială este că ajungem dependenți de *social media*, lăsând în sarcina sa misiunea de a ne rezolva anxietatea și nemaîncercând să o controlăm noi, cu mijloace proprii. Dacă rețelele sociale vă produc o stare anxioasă, acesta poate fi unul dintre motive.

În funcție de ce joc social folosim pentru a reduce disonanța noastră cognitivă, putem ajunge să-i înțelegem pe ceilalți într-o manieră mai puțin tolerantă și exactă. Amintiți-vă că un dezacord poate avea drept cauză ceea ce este adevărat, relevant ori util. Sarcina voastră este să identificați ce tipuri de dezacorduri vreți să aveți. Poate că pentru voi este important să înțelegeți dacă este *relevant* ca un *bagel* să fie tăiat doar într-un anumit fel. Poate că pentru altcineva este important să înțeleagă dacă este *util* ca un asemenea covrig să fie tăiat doar într-un anumit mod. Dacă vorbim despre preferințe și valori personale, mai întâi ar trebui să ne asigurăm că și ceilalți vorbesc despre același lucru, înainte de a ne apăra propriile preferințe. Întrebările despre contextul cultural, tradiții și

circumstanțe vor deveni relevante. În mod similar, dacă vine vorba despre utilitatea anumitor metode, atunci ar trebui să fim siguri că și ceilalți sunt pe aceeași lungime de undă cu noi, pentru că asta va duce la întrebări precum: „La ce este utilă această metodă?” sau „Ce scop urmărim?” Fiecare sferă a dezacordurilor este un teren de investigație în sine, cu diferite căi de a valida ori de a soluționa perspectivele. Când anxietatea produce un dezacord, iar tu nu numai că observi acest lucru, dar îl și încadrezi pe o scală de la 1 la 5, te afli la o răscruce, iar felul în care vei alege să reduci disonanța cognitivă va juca un rol hotărâtor în ceea ce privește cât de productive vor fi următoarele tale minute. Chiar dacă începi prin a nega, poți să treci ușor-ușor la etapa de calificare și chiar să decizi dacă îți dai voie să mai persisti o vreme în disonanță.



NU LĂSA ANXIETATEA SĂ-ȚI SUBMINEZE DEZACORDUL

Când simțiți anxietate, opriți-vă și întrebați-vă: este declanșată de ceea ce este adevărat, relevant sau util?

1. Puneți-i și celuilalt aceeași întrebare. Acesta are un răspuns identic cu al vostru sau un altul?

Povestiți cu voce tare ce anume vă provoacă anxietate fiecăruia dintre voi (astfel veți câștiga mai mult timp și lucrurile se vor liniști). Repetați răspunsul la întrebare pe care fiecare l-a dat, urmărind dacă acest lucru duce la noi

conexiuni pentru voi sau pentru ceilalți.

Verificați dacă vreunul dintre voi este dispus să facă schimb de roluri și să preia anxietatea celuilalt. Cine resimte un nivel mai ridicat de disonanță cognitivă și ar avea nevoie de ajutorul celuilalt?

Dacă amândoi ați stabilit că este vorba despre o chestiune în legătura cu ce e adevărat, puteți să întrebați:

Există vreo sursă de informații în care amândoi avem încredere și care ne-ar putea oferi răspunsul la această întrebare?

- Care sunt sursele demne de încredere?

Dacă ați stabilit că este vorba despre o chestiune care se referă la ce e relevant, puteți să întrebați:

De ce este acest lucru important pentru noi?

- Ce experiențe din trecut ne-au determinat să avem aceste preferințe sau valori?

Dacă ați stabilit că este vorba despre o chestiune legată de ce e util, puteți să întrebați:

Ce s-ar întâmpla dacă nu am face nimic?

- Cât de multă încredere avem în rezultatul acestor acțiuni pe care ni le propunem?

Un alt lucru pe care ar trebui să-l avem în vedere este nivelul de anxietate ori de disonanță cognitivă din încăpere (chiar dacă este vorba despre un spațiu virtual). Nivelul de disonanță cognitivă pe care diferite persoane îl resimt variază în funcție de cât de pretențios este grupul căruia îi aparțin și cu ale cărui valori se identifică în privința unui subiect precum covrigii de tip *bagel*. Newyorkezii ar fi probabil atât de deranjați de posibilitatea de „a strica” astfel covrigii, încât ar reacționa imediat ce preferințele lor ar fi batjocorite. Cei din grupurile neutre (din care consider că fac parte și eu) ar putea să nu simtă niciun fel de disonanță cognitivă. Alții, familiarizați deja cu acei covrigi feliați (locuitorii din Saint Louis), nu ar reacționa nici ei, deoarece efectul de expunere (avem tendința să preferăm lucrurile care ne sunt familiare) le-a redus deja o parte din disonanță.

O a treia modalitate de a reduce disonanța cognitivă,

pe lângă calificarea sau respingerea perspectivei conflictuale, este să *ne actualizăm perspectiva* cu noile informații. O reacție de felul „covrigii feliați ca pâinea reprezintă o modalitate diferită de tăiere pe care unii oameni o preferă” este mai puțin frecventă în jocurile de pe rețelele sociale, pentru că nu prea conține o poantă.

Când am văzut postarea despre covrigi, prima mea reacție a fost de respingere („Nici vorbă; treaba asta este total greșită!”). Am dat like câtorva comentarii amuzante, dar eu nu am postat nimic pe Twitter pe acest subiect. Data următoare când mi-a apărut iar postarea, am început să înțeleg că era vorba despre un obicei specific din Saint Louis, detaliu pe care prima dată nu-l remarcasem. Mi-am amintit de ceva similar din Seattle, unde vânzătorii puneau cremă de brânză pe hotdogi, și de cât de tare mi-a plăcut treaba aceea la finalul unei seri petrecute în oraș. Amintirea aceasta nu m-a făcut să-mi doresc un covrig feliat, dar m-a ajutat să înțeleg că există mode locale ciudate pentru cei care trăiesc în afara zonei respective. Acea ușoară undă de empatie mi-a arătat o modalitate prin care îmi puteam expune părerea – deci am acceptat că probabil nu mă deranjează atât de tare că unii vor să taie covrigii în felul acela – și eventual să mi-o actualizez, acceptând diferențele de opinie („Lumea e mare”). Aceasta este o formă de a reduce la nivel intern disonanța cognitivă – dar în același timp e destul de ciudat să accepți modul în care alții fac lucrurile complet inofensiv, nu-i așa?

Reacția mea se datorează parțial nivelului de anxietate pe care l-am simțit inițial. Nu sunt nici newyorkez, nici cine știe ce mare fan al covrigilor, așa că nu a trebuit să depun un efort deosebit ca să scap de anxietate. Când disonanța este la un nivel scăzut, întrebarea „Ce este util?” ar putea fi suficientă, fără vreun ajutor suplimentar. Când însă aceasta este la un nivel ridicat, s-ar putea să nu fie de ajuns, ceea ce înseamnă că persoanele în cauză vor fi nevoite să caute o altă cale de a-și gestiona anxietatea.

Glumele și jocurile sociale sunt grozave pentru a te

putea descărca de stresul provocat de disonanța cognitivă aflată la un nivel ridicat. Din păcate, și ridiculizarea, insultele și negarea pot reduce pe moment disonanța cognitivă. Împreună, acestea reprezintă totuși niște strategii care ne prind în capcană, făcându-ne dependenți tocmai de platformele de comunicare care ne-au declanșat inițial starea de anxietate. Această dependență ar putea explica felul în care cultura *memei*³ a apărut atât de repede pe aceste platforme. Dacă toată lumea folosește *social media* pentru a-și reduce nivelul de anxietate, sporindu-și totodată șansele de a fi expus la aceasta, începe să se dezvolte o buclă de feedback pozitiv, care continuă să crească.

Acum, că avem la dispoziție un limbaj specific pentru nivelurile de anxietate (de la 1 la 5) și pentru tipologia lor (minte, inimă sau mâini), putem începe să nu ne mai bazăm pe instrumentele care creează disonanță cognitivă, tot ele fiind cele care ne vor ajuta să scăpăm de aceasta.

ÎNCEPE CU FACTORUL DECLANȘATOR

Soția mea, Kellianne, mi-a spus în ultimul moment despre o zi de vacanță școlară de care nu știam nimic, ceea ce însemna că în mod total neașteptat Niko va rămâne acasă. Eu planificasem să merg la serviciu ca de obicei, iar ea avea niște treburi importante de făcut, așa că m-a întrebat dacă puteam rămâne cu Niko vreo două ore în acea dimineață. I-am răspuns, poate cu prea multă nonșalanță, că nu ar fi chiar un capăt de țară ca el să rămână singur în acel interval; e un copil destul de responsabil. Așa cum se întâmplă uneori, lucrul acesta a declanșat o dispută între noi: este sau nu legal să lași singur acasă un copil de opt ani?

Dacă aș fi fost atent la factorul declanșator al stării de anxietate, aș fi observat că mă aflu la un nivel 1 sau 2 de stres din cauza posibilității de a nu mai ajunge în acea zi la serviciu. Răspunsul meu a fost să resping posibilitatea și să apelez la soluția cea mai simplă: să-l las pe Niko

³ *Mema* este, simbolic vorbind, o genă informațională mentală, o purtătoare specifică de informație culturală, (*n. trad.*)

singur acasă. Problema era ca și rezolvată (doar din punctul meu de vedere).

Însă Kellianne nu era de aceeași părere. În loc să se soluționeze, conflictul a escaladat.

KELLIANNE: Nu putem face așa ceva! Este împotriva legii și nu m-aș simți bine lăsându-l singur acasă. Dacă i se întâmplă ceva? Nu putem ști.

Dacă aș fi urmărit felul în care s-a declanșat starea de anxietate, aș fi observat că strategia mea de reducere a stresului nu era bună și pentru Kellianne, lucru ce ar fi trebuit să fie suficient pentru a mă ajuta să-mi dau seama că ea avea nevoie de un alt răspuns din partea mea. Sursa neliniștii mele era teama că nu mai puteam ajunge la serviciu, ceea ce nu i se aplică și soției mele. Aș fi putut să o întreb mai întâi de ce își făcea griji, pentru a avea o idee în legătură cu sursa reală a conflictului nostru, în felul acesta aș fi putut renunța la soluția care îmi convenea numai mie, căutând o altă ce ar fi funcționat pentru amândoi, în schimb, eu am ales să încep o altă discuție, dacă soluția mea este sau nu legală în California, sperând în mod total nerealist că asta o îngrijora cel mai mult pe soția mea.

EU: Sunt destul de sigur că nu e ilegal.

KELLIANNE: Nu. Nu este negociabil. Pur și simplu nu mi se pare prudent. Nu înțeleg de ce nu poți sta acasă încă o oră. Eu m-am ocupat de copil de fiecare dată când a fost bolnav, tu, niciodată.

EU: Pot să stau, dar cred că Niko s-ar putea descurca și singur pentru o oră sau două. Este un copil responsabil.

Pentru că nu acordam atenție sursei anxietății mele, nu reușeam să văd că era diferită de cea a lui Kellianne. Ca urmare, nu înțelegeam că soluția mea nu aducea o rezolvare a problemei ridicate de ea. Și, mai rău, eu tot insistam să avem o **OBSERVĂ CUM APARE ANXIETATEA** 1 75 discuție de care ei nu-i păsa, alegând s-o ignor pe cea despre care ea voia să vorbim.



LĂSAREA COPIILOR SINGURI ACASĂ ESTE ILEGALĂ?



NU



DA

Dacă aş fi fost mai atent la toate acestea, aş fi observat foarte uşor că pentru Kellianne dezacordul nostru nu avea nimic de-a face cu legile statului California şi nici măcar cu posibilitatea de a-l lăsa pe Niko singur acasă. Pentru ea era vorba despre o problemă de principiu, despre disponibilitatea mea de a fi de ajutor familiei. În momentul în care mi-am dat seama de acest lucru (mi-a luat puţin mai mult decât ar fi trebuit), propunerea mea de a rămâne acasă cu Niko nu mai era suficientă pentru a salva situaţia, fiindcă ajunseserăm la un dezacord mult mai complex, legat de modul în care mă comport în general şi chiar de incapacitatea mea de a comunica eficient.

Când o persoană încearcă să facă faţă unei surse importante de anxietate, iar conversaţia se concentrează pe nişte strategii insuficiente pentru a o rezolva, dezacordul sau conflictul va escalada, până când va apărea o soluţie. Raportarea la experienţe din trecut, comparaţia cu alte persoane şi apelarea la manifestări total neadecvate precum ţipetele, insultele, resentimentele ori negarea nu pot reprezenta nişte metode eficiente pentru controlul anxietăţii.

76 I DE CE ȚIPĂM?



ESTE BISTER UN PARTENER
BINEVOITOR SAU SĂRITOR?



NU



ACUM NU CHIAR.
NU, NU PEA.
DAR...

DA

Acest exemplu personal jenant mă duce cu gândul la cea mai frecventă greșeală comisă de cei care se lasă

atrași în așa-zisele certuri sau dispute „întemeiate”. Cei care prețuiesc judecata la rece fac mereu această greșală – se concentrează pe dispute în forma lor cea mai simplă (Ce este adevărat?), în timp ce toate dovezile de ordin emoțional încearcă să ne arate că în realitate este vorba despre un conflict mult mai profund ca înțeles, valoare și/sau scop. Dezacordurile legate de informații sunt de departe cel mai simplu de soluționat, pentru că au o sursă reală, fiind vorba despre ceva concret, aflat la îndemâna ambelor părți. Tot ce trebuie să facem este să ajungem la această sursă – și problema e ca și rezolvată. Dar aceste răspunsuri simple se aplică doar întrebărilor simple, iar a ne baza prea mult pe ele înseamnă să devenim nereceptivi la altele, mult mai ambigue și încurcate, care nu mai sunt atât de ușor de abordat. Mult mai multe certuri sau conflicte decât suntem dispuși să admitem au legătură cu preferințele personale (de ce am pus munca mai presus de familie?) și/sau cu o strategie ori cu pragmatismul (a-l lăsa singur acasă pe Niko ar fi fost cea mai bună soluție în această situație particulară?). Cramponându-mă de conflictul cel mai simplu, bazat pe informații, am exacerbat celelalte două tipuri de dispute. Întotdeauna am crezut că voi încerca să pun mereu familia pe primul loc și că voi putea să stau acasă cât timp soția mea își rezolvă treburile... dar prin acțiunile mele am dovedit că de fapt nu era așa.

În loc să apelez la un dezacord simplu, dar complet nechibzuit, ar fi trebuit să mă întreb: „Oare e posibil ca acest demers să nu fie în favoarea familiei mele?” Da, este absolut posibil. „Este posibil ca Niko să nu fie încă pregătit să rămână singur acasă?” La fel de posibil. „Date fiind aceste posibilități, ce întrebări ar trebui să pun și ce lucruri ar trebui să fac ca să le elimin pe cât posibil?” Aceste întrebări mi-au servit drept concluzii mentale pentru conflict atunci când l-am analizat retrospectiv, o zi mai târziu, și au condus, în săptămânile ce au urmat, la o serie de discuții cu Kellianne.

A pune acele întrebări nu mi s-a părut o soluție bună

și, cu toate acestea, continuă să fie ceva ce încă obișnuiesc să fac în multe dintre conversațiile mele. Cheia pentru a încerca să schimbăm aceste obiceiuri conversaționale adânc înrădăcinate de-a lungul vieții noastre este să începem cu factorul declanșator.

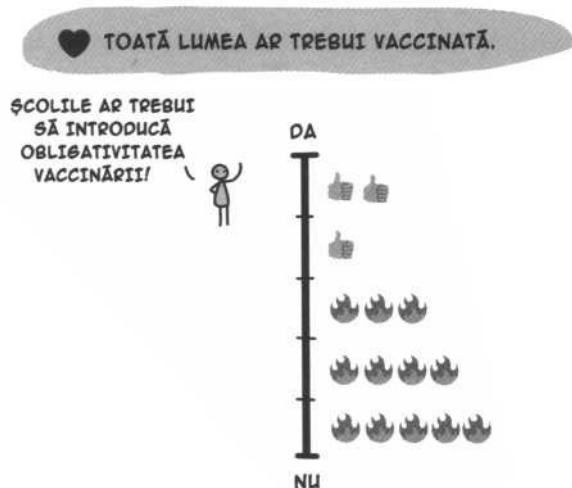
2

Vorbește cu vocile tale interioare

Acestea reprezintă reacțiile implicite la anxietate pe care le moștenim de la părinți și pe linie culturală.

Să spunem că sunteți genul de persoane provaccinare și susțineți că toată lumea ar trebui să se vaccineze. Când aveți o astfel de convingere și intrați în contact cu persoane anti-vaccinare, este posibil să simțiți o anumită anxietate – sau poate mai multă. Haideți să o reprezentăm cam așa:

VORBEȘTE CU VOCILE TALE INTERIOARE 79



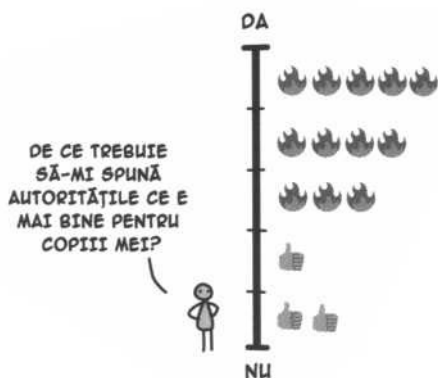
Aceasta este o modalitate de a vizualiza disonanța cognitivă. Cu cât opinia contradictorie este mai diferită față de a noastră, cu atât mai mare e disonanța cognitivă. Gradul de anxietate pe care îl simțim în legătură cu o poziție sau alta se repercutează asupra impresiei pe care o avem despre persoana a cărei părere ne-a cauzat neliniștea. În discuțiile despre probleme cu un grad de

polarizare ridicat, tindem să-i demonizăm pe aceia care au o viziune pe care noi o considerăm inacceptabilă.

Desigur că acest lucru funcționează în ambele sensuri. Natura însăși a polarizării presupune ca ambele părți să aibă opinii ferme în legătură cu imposibilitatea acceptării poziției celuilalt. Iată cum ar vedea această situație cineva care crede că vaccinarea poate fi periculoasă (o oglindă a celor de mai sus).

Scopul, în acest caz, este să vizualizați disonanța cognitivă din ambele perspective, *chiar dacă nu credeți că amândouă* **80 I DE CE ȚIPĂM?**

♥ TOATĂ LUMEA AR TREBUI VACCINATĂ.



sunt întemeiate. Această distincție este foarte importantă. Fiecare dintre noi are propria părere în situații ca aceasta. De obicei, credem că o perspectivă este mai corectă decât cealaltă și că avem suficient timp pentru a dezamorsa un conflict. Totuși, înainte să facem asta, ar fi bine ca mai întâi să înțelegem cu ce ne confruntăm. Vizualizarea ne ajută foarte mult.

Acest prim pas al conștientizării „mecanismelor interioare” ale convingerilor celuilalt este menit să ne asigure că nu ne grăbim prea tare să demonizăm cealaltă parte. În ce moment ajungi să-ți pierzi empatia pentru partea adversă? Și cât de bine înțelegi felul în care te vede celălalt? Cheia pentru a nu respinge prea repede cealaltă

opinie este să înțelegi de unde provine această reacție automată – vocile interioare – și să verifici de două ori dacă prejudecățile pe care le conține sunt corecte.

Eve Pearlman, ziaristă și președintă a Spaceship Media, o companie nouă al cărei scop este să încurajeze așa-numitul „jurnalism de dialog”, a făcut o serie de experimente pe Facebook și în lumea reală, aducând împreună persoane ce se situau la polii opuși ai unei situații polarizate. În unul dintre primele experimente, a introdus pe durata unei luni, într-un grup de pe Facebook, douăzeci și cinci de persoane care votaseră cu Donald Trump și alte douăzeci și cinci care o aleseseră pe Hillary Clinton. A început discuția cerându-le ambelor tabere să descrie cum crede fiecare că este văzută de cealaltă. Cei care îl votaseră pe Trump au declarat că au impresia că cei din tabăra Clinton îi văd ca pe niște „propovăduitori ai Bibliei”, „înapoiați, țărănoi și tâmpiți”. Votanții lui Hillary Clinton au fost de părere că facțiunea Trump îi consideră „niște liberali din California nebuni, lipsiți de patriotism și plini de bani, care pun cariera înaintea familiei”.

Când fiecare dintre părți crede că cealaltă o demonizează, se simte îndreptățită să răspundă cu aceeași monedă. Această perspectivă propagă discreditarea pentru a justifica o forță care altminteri ar putea fi pusă sub semnul întrebării. În experimentul lui Eve, caricaturizările unidimensionale, mânioase și rele au fost demontate prin expunere. Fiecare tabără a avut ocazia să constate că adversarii nu erau chiar atât de unidimensionali, mânioși și răi pe cât se așteptau, așa că lucrurile s-au calmat de la sine.

Caricaturile incorecte reprezintă doar unul dintre efectele secundare a ceea ce psihologul și economistul Daniel Kahneman numește „Sistemul 1” – sistemul rapid, instinctual și emoțional din creierul nostru, care încearcă să profite la maximum de deciziile noastre, solicitându-ne cantitatea cea mai mică de energie. Acest sistem se bazează pe modele prestabilite de gândire și pe strategii rapide și eficiente pentru a rezolva lucrurile. El se află în

opозиție cu „Sistemul 2” - sistem de gândire mai lent și mai logic, care necesită multă energie, ceea ce numim, în general, gândire conștientă.

Ați fi surprinși să aflați că anxietatea este modelată de recomandări din partea aceluși Sistem 1, mai rapid, mai facil sau care presupune un efort minim și bazat pe instinct. În cazul unei persoane care este provaccinare, la aflarea veștii despre existența unui focar de rujeolă într-un oraș american intens populat, recomandarea Sistemului 1 ar putea fi: „Țineți-i pe cei bolnavi cât mai departe posibil de familia mea și introduceți obligativitatea vaccinării!” Dacă o persoană provaccinare o acuză pe una care este anti-vaccinare că omoară copiii, Sistemul 1 al persoanei anti-vaccinare i-ar putea recomanda să fugă pentru a evita acuzațiile dure pe care simte că nu le merită.

Aceste voci interioare se fac auzite repede; așa funcționează Sistemul 1. Vocile noastre interioare sunt automate și au reacții impulsive și emoționale, legate adesea de ideea de siguranță personală. Se folosesc de stereotipuri și de etichete de grup pentru a defini pericolele și oportunitățile, precum și relația noastră cu ele. Nu țin cont de trecerea timpului - tot ce se întâmplă acum s-a petrecut mereu și se va repeta mereu dacă nu luăm măsuri imediate. Sunt sensibile la dinamica puterii și se bazează pe soluții de tipul „luptă sau fugi”, în funcție de modul în care fiecare persoană se raportează la amenințare. Șefii vor țipa și vor ataca. Angajații vor fugi la adăpost. Părinții vor confisca jucăriile. Copiii vor plânge.

Totuși, cu timpul și prin exercițiu, putem învăța să facem un pas în spate, să ascultăm cu atenție ce ne spune Sistemul 1 și să considerăm mesajele sale mai mult niște recomandări decât niște imperative. Dacă acordăm mai multă atenție felului în care vorbim cu noi înșine, vom vedea că gândurile și sentimentele din timpul stării de anxietate sunt mai mult vocile noastre interioare, nu răspunsul final cu privire la ceea ce trebuie să credem și să simțim în mod definitiv.

PATRU VOCI INTERIOARE

Înțelegerea Sistemului 1

În general, dispunem de patru voci interioare care ne modelează gândirea automată și stările conflictuale. Fiecare dintre noi are în minte câteva versiuni ale acestor voci preexistente, iar descrierea lor în cele ce urmează nu este una științifică și ar trebui interpretată doar ca un model diletantist, ce ne ajută să vorbim mai ușor despre ele. Le-am moștenit pe linie culturală, familială și comunitară și se leagă de experiența fiecăruia dintre noi.

Cele patru voci despre care aș vrea să vă vorbesc sunt: vocea puterii, a rațiunii, a eschivării și a posibilității. Acestea se fac auzite puternic mai ales când ne confruntăm cu un puseu de anxietate și cu o stare de disonanță cognitivă, fiindcă sunt menite să ne ajute să le reducem, într-un fel sau altul.

VOCEA PUTERII

„Dreptatea leului” „Acceptă ori refuză”. „Ori ca mine, ori ca nimeni”. „Fă ce-ți spun!” „E un ordin!”, „Nu se discută!”, „Mulțumește-te cu ce ți se oferă!”, „Ce-am găsit să fie al meu”.

Vocea puterii este una primordială și întâia voce interioară. Rezolvă dezacordurile oprindu-le în mod forțat. Este cea care s-a săturat de vorbit și este dispusă să joace rolul polițistului rău, în caz că trebuie. Dacă dezacordul are legătură cu cine primește un anumit lucru, vocea puterii va spune „Eu!” și i-l va smulge celui alt din mână. Dacă nu merge așa, va încerca să atace cu ghearele și cu dinții sau să folosească orice altă tactică are la îndemână.

84 I DE CE ȚIPĂM?



PENTRU CĂ
AȘA SPUN EU.

Referințele culturale cu ajutorul cărora această voce ne este implantată în minte sunt:

Convingerea că forța și puterea sunt niște avantaje evoluționiste

- *Arta războiului* de Sun Tzu și strategiile militare în general
- Un refren arhicunoscut în Silicon Valley: „Prefă-te până când ai să reușești”.
- Sloganul companiei Nike: „Just do it!”⁴
- Diplomația (sau politica) canonierelor⁵, o politică prin care puterile imperiale ale secolului al XIX-lea se foloseau de desfășurarea de forțe pentru a intimida statele mai puțin dezvoltate și pentru a le face să capituleze. Această strategie este cuprinsă în faimosul citat al președintelui american Theodore Roosevelt: „Vorbiți blând, ținând în mână o bâtă; veți ajunge departe”.
- „Vai de cei învinși!”

Pe la doi ani, fiul meu cel mic, Louie, avea o jucărie favorită – un tren roz pe nume Roșie. Uneori, se trezea dimineața și, înainte de orice, țipa de se auzea în toată casa: „TRENUL TU TU ROȘIE!” Era semnalul pentru noi, părinții, că trebuie să ne amintim unde văzuserăm ultima dată trenulețul și să i-l dăm, înainte ca el să se hotărască să ducă incidentul la nivelul următor (asta ar fi însemnat lovituri de picioare în pereți și casa întoarsă cu fundul în sus). Sunt absolut sigur că noi, oamenii, ne naștem cu această voce a puterii în minte; nu este loc de nicio subtilitate când ești nou-născut sau bebeluș și vrei ceva, în cazul lui Louie, sigur că vocea respectivă nu era calibrată pentru a fi folosită doar în caz de pericol extrem, așa că a ieșit la iveală chiar și când cea mai bună prietenă a lui – să-i zicem Ellie – a mers cu noi la prânz, la o cafenea din oraș, și a început să se joace din greșeală cu nenorocitul ăla de trenuleț.

Louie: TRENULEȚUL MEU!

Ellie, nedându-și seama de nivelul 5 de anxietate la care se afla Louie, dar foarte conștientă de propriul nivel (5 de anxietate) datorat țipătului neașteptat, a exclamat: „NU, AL MEU!”

4 „Fă-o pur și simplu!” (n. trad.)

5 *Gunboat diplomacy*, în original, (n. red.)

Louie a încercat să smulgă cu forța trenulețul din strânsoarea fetei. Aceasta a țipat și l-a împins pe fiul meu. Singura strategie parentală aflată la îndemâna mea, care eram martor la această scenă, a fost să mă asigur că nu există niciun pericol real, lăsându-i pe cei doi copii să-și rezolve singuri problema. Dar sigur că situația mi-a produs și mie un puseu de anxietate, însă am fost capabil să înțeleg că și eu aveam în minte o voce a puterii care îmi spunea să țin la ei, ordonându-le să tacă și să se oprească. Dar nu era singura voce. De fapt, exista și o alta, care apare tocmai pentru a o ține sub control pe cea dintâi: vocea rațiunii, despre care o să vorbim imediat.

Vocea puterii este principala strategie de soluționare a conflictelor la care recurgem, pentru că nu ne putem împotrivi forței pure. Asta este ceea ce face puterea – pune capăt disputelor apelând la forță, finalizând conflictul în favoarea noastră, fapt ce reprezintă un avantaj evoluționist de netăgăduit.

Vocea puterii este utilă și în afara conflictelor unu-la-unu sau în privat. Regimurile totalitare o folosesc pentru a guverna, reducându-i la tăcere sau chiar eliminându-i pe disidenți.

Revoluțiile se folosesc de vocea puterii pentru a-i da jos pe dictatori și a construi o lume nouă. Singurul dezavantaj al vocii puterii este faptul că trebuie să aibă loc o bătălie sau o confruntare, care poate aduce daune ambelor părți. Așa că, deși este cea mai veche strategie cunoscută pentru a rezolva aproape orice dezacord imaginabil, este și cea mai scumpă. Nu este sustenabilă fără o cifră de afaceri semnificativă, dacă se așteaptă ca cei aflați la putere să se lupte cu fiecare oponent – lucru care deschide posibilitatea ca vocea rațiunii să aducă discuția către considerații legate de eficiență și de calcule.

Atunci când te auzi sau auzi pe altcineva spunând „Am terminat discuția!”, „Până aici!” sau, simplu, „Nici vorbă!”, iar vorbitorul se află în postura de a impune astfel de afirmații, discutăm despre vocea puterii. Întotdeauna când apelăm la un blocaj, la cenzură sau la înlăturarea

persoanelor ori a ideilor primejdioase, exersăm vocea puterii. Sigur că aceste tactici presupun și o satisfacție incontestabilă, precum și anumite beneficii imediate pe care le obținem după încheierea unui conflict contraproductiv, cu un verdict în favoarea noastră, dar nimic nu vine fără un anumit preț.

VOCEA RAȚIUNII

„De ce?” „Arată-mi o dovadă”. „Dovedește”. „Nu are sens.”, „Ce-i adevărat e adevărat”. „N-am făcut eu regulile”. „Nu se face așa”.

VORBEȘTE CU VOCILE TALE INTERIOARE 87



DOVEDEȘTE-O!

Vocea rațiunii presupune a folosi *argumente* ca să pui capăt unei polemici. O asemenea motivație poate fi la fel de simplă ca o amenințare cu forța, dar de obicei este atribuită mai degrabă unei autorități superioare decât puterii brute: poate fi vorba despre binele comun, bunul-simț, tradiție sau conveniențe etc. Vocea rațiunii este superioară celei a puterii, deoarece poate aduce câștig de cauză fără un conflict sau o ceartă – chiar dacă s-ar putea să nu funcționeze în cazul cuiva care se folosește de vocea puterii.

Fabula despre uliu și privighetoare demonstrează foarte bine acest principiu. Povestea spune cam așa:

Un uliu vânează o privighetoare cu o voce frumoasă, dar care este mult mai mică decât el. În momentul când este prinsă, aceasta protestează țipând. Uliul exclamă:

— Creatură nefericită, de ce țiți? Sunt mult mai puternic decât tine și te voi mânca, dacă am chef.

Uliul întruchipează vocea puterii.

Privighetoarea, lipsită de putere, apelează la rațiune și îl roagă așa:

— Așteaptă! Sunt mult prea mică ca să satisfac foamea unui uliu ca tine. Ce spui de următorul târg? – îmi dai drumul și eu îți cânt o melodie frumoasă care te va face fericit. Apoi poți merge să mănânci păsările alea mai mari

de acolo!

Uliul îi răspunde:

— Interesantă ofertă. Totuși prefer să-mi potolești stomacul.

Morala poveștii: un stomac gol nu are urechi, nici chiar pentru cântecul fermecat al unei privighetori. Cum ar putea vocea rațiunii să dea de cap acestei probleme? Simplu: cu niște cifre.

Păsările de felul privighetorii supraviețuiesc deoarece dispun de o formă de apărare împotriva uliilor: o mișcare de grup numită „tactica stolului”. Dacă un uliu își face apariția pe teritoriul lor, prima care îl zărește va scoate un sunet specific, care în esență este ca un semnal de alarmă menit să le avertizeze și pe celelalte păsări asupra apropierii unui pericol. Atunci acestea vor zbura în stol în jurul prădătorului, care va trebui să renunțe la vânătoare, pentru că, unite, privighetorile au mai multă putere decât pasărea răpitoare singură.

Vocea rațiunii este superioară vocii puterii, fiind ca o amplificare a acesteia. Când există o poziție de putere, vocea rațiunii impune o *autoritate* superioară (de exemplu, un sistem religios sau legal) pentru a putea menține poziția de putere, fără să fie nevoie de costurile net superioare pe care le aduce un conflict. Autoritatea superioară a rațiunii face două lucruri dintr-odată: menține grupul unit, pentru că rolul ei este să-l protejeze de amenințările din afară, și rezolvă conflictele din interior într-o manieră care nu aduce prejudicii colectivității.

Instituțiile, sistemele sau domeniile care folosesc vocea rațiunii ca pe o îmbunătățire și accentuare a vocii puterii sunt:

Religia: Un sistem de credințe care presupune existența unor membri loiali drept criteriu pentru a primi răsplata spirituală. Poate escalada totuși în extremism violent, dacă rațiunea dă greș.

- **Democrația:** Un sistem de guvernare în care cetățenii își exercită puterea prin vot și de pe urma căruia aceștia profită, respectând un set de norme de

conviețuire. Poate avea drept urmare revoluții, dacă rațiunea dă greș.

Capitalismul: Un sistem politic și economic în care fiecare lucru este schimbat pentru bani și evaluat în funcție de prețul său. Poate recurge la sancțiuni, preluări, lobby, șantaj și mită, dacă rațiunea dă greș.

- **Știința:** Un set de cunoștințe și noțiuni obținute prin observație, experimente și multiplicare. Poate duce la conflicte tehnologice și/sau economice, dacă rațiunea dă greș (probabil cea mai puțin înspăimântătoare dintre toate, dar cu siguranță cea mai eficientă).

Ceea ce au în comun toate aceste noțiuni este un sistem intern al rațiunii, suprapus peste un sistem de putere. Fiecare se bazează pe convingeri fundamentale și pe o înlănțuire de ipoteze de tip cascadă în legătură cu ce este logic și ce nu. Aceste sisteme par de la sine înțelese și coerente în interior pentru adepții lor. Ceea ce este logic și acceptabil va diferi, totuși, de la instituție la instituție. O declarație perfect întemeiată, făcută într-o instituție științifică, poate părea absurdă pentru cineva ce aparține unei instituții religioase sau chiar altei instituții de știință.

În schimbul aderării la sistemul lor intern de credințe, instituțiile oferă membrilor lor protecție sub forma unor instrumente și stimulente pentru a se coordona cu ceilalți membri ai grupului. În termenii unui conflict care folosește vocea rațiunii, cea mai mare greșală va fi trădarea grupului, iar pedeapsa supremă, izgonirea din el. De exemplu, dacă o companie nu este de acord cu taxele impuse de stat și refuză să le plătească, nu se va putea menține pe piață mult timp. Dacă un episcop refuză să recunoască autoritatea Papei, nu va mai rămâne în funcție multă vreme. Dacă un angajat decide că nu este de acord cu numărul de ore de muncă impuse, va fi curând dat afară.

Dinamica ce consolidează forța vocii rațiunii în interiorul grupului are și ea un mare punct nevralgic: fiecare dintre instituții trebuie să adopte diferite strategii pentru a rezolva dezacordurile *interne* și respectiv pe cele

externe. Instituțiile ce apelează la rațiune nu sunt pregătite pentru a dezvolta conflicte cu altele care nu le respectă sistemul primar de autoritate. Așa că ele nu pot face uz nici măcar de cea mai importantă și frecventă pedeapsă, aceea a expulzării, pentru a influența indivizii din afara grupului, fiindcă aceștia nu se supun codului lor de conduită.

Vocea rațiunii este eficientă atunci când se adresează indivizilor care aparțin aceluiași grup.

Când Louie și Ellie se certau pe trenulețul roz, vocea rațiunii nu putea face apel la autoritățile superioare ale aceleiași comunități căreia îi aparținem cu toții. Pentru toți membrii grupului, acestea funcționează asemenea normelor culturale și de „bună conduită”.

Atunci când am urmărit disputa copiilor, vocea rațiunii mi-a sugerat următoarele norme culturale ca modalități de intervenție pentru a pune capăt certei:

Jucatul împreună

- Joaca pe rând cu aceeași jucărie

Găsirea altei jucării

Fără țipete

Fără lovituri

Eu: Louie, nu poți să fii drăguț și s-o lași și pe ea să se joace?

Louie: NU!

În regulă, nu a mers. Următorul lucru a fost să mă uit prin încăpere, căutând alt trenuleț sau alte jucării cu care să-l atrag pe Louie, în timp ce după vreo treizeci de secunde Ellie s-ar fi plictisit de tren. Dar era vorba de trenul roz. *Nenorocitul* de tren roz. Așa că nu, nu voi avea succes. Pentru Louie jucăria aceasta era de neînlocuit. Dar pe Ellie – cu ce aș fi putut-o mitui? Știam că îi plac căpșunile. Luându-mi vocea plăcută și veselă de părinte gazdă, am anunțat: „Uite ce am aici, niște căpșuni? Ellie, vrei?”

Ellie: Da.

Louie, întrebându-se probabil de ce Ellie primește căpșuni și el nu, nu a mai ținut morțiș la reîntâlnirea cu

iubitul său trenuleț roz. În timp ce amândoi mâncau, eu le-am ascuns buclucașa jucărie.

Dacă altcineva ar fi urmărit scena, reacția s-ar fi situat probabil undeva între plictiseală și confuzie, în funcție de așteptările fiecăruia în legătură cu felul în care trebuie să te porți într-o cafenea, adică ceva de genul „afară cu copiii”. Oricum, imaginați-vă care ar fi fost reacția dacă, în loc să le dau căpșuni copiilor cu care eram, le-aș fi oferit delicioasele fructe unor copii străini, fără să cer voie. Lucrul acesta ar fi putut declanșa cu totul alte reacții, care m-ar fi plasat în afara comportamentului acceptat din punct de vedere social. Sau gândiți-vă că aș fi dus căpșuni la o ședință de consiliu de administrație, în încercarea de a convinge lumea să renunțe la o ceartă pe teme de afaceri. Vocea rațiunii funcționează în interiorul dinamicii grupului și al unor norme culturale ale participanților, dar va eșua lamentabil când vom încerca să acționăm în afara celor mai importante norme culturale ale grupului.

Modul de lucru pe care vocea rațiunii îl va propune într-o ședință a consiliului de conducere ar putea arăta așa:

Acceptarea unui test care va valida (sau nu) una dintre soluțiile sugerate

- Apelul la o autoritate care va permite unui decident unanim acceptat să ia decizia sau să facă ceva pentru a aduce completări, cu recomandarea ca acest lucru să fie pus în practică după ședință
- Un compromis ce va permite uneia dintre părți să nu fie de acord ori să se implice, alegând o soluție mai sigură pentru ea, fără însă a împiedica realizarea proiectului

Chiar dacă genul acesta de proceduri diferă de situația cu împărțirea căpșunilor, se poate apela la norme similare ce țin de capacitatea de a partaja lucruri cu alții, de a folosi pe rând ceva și de a găsi soluții asemenea celor cu copiii la cafenea.

Avantajul vocii rațiunii este că, atunci când împărtășim aceleași norme culturale și respectăm același

tip de autoritate, avem la îndemână o mulțime de instrumente pentru rezolvarea diferendelor de perspectivă, într-o manieră pacifistă. Dezavantajul este că, pe măsură ce culturile se schimbă, iar grupurile se măresc, se restrâng ori evoluează, normele culturale care fuseseră unanim acceptate își diminuează importanța și devin mai puțin utile. De exemplu, până nu demult, era în regulă ca părinții să-și plesnească în public copiii, când nu se purtau așa cum se cuvine, ori ca misoginismul agresiv să fie trecut cu vederea în companii.

Dacă în cafenea aş fi recurs la a le da palme copiilor în loc de căpsuni, aş fi stârnit reacții foarte diferite în rândul celor aflați de față. În mod similar, ceea ce este acceptabil într-un mediu profesional nu este valabil oriunde, existând o mulțime de dezbateri pe marginea stabilirii unor norme culturale sănătoase legate de ceea ce credem noi a fi permis sau nu, chiar dacă acest lucru înseamnă corectarea sau modificarea comportamentelor din trecut, cu siguranță acum depășite. Pe măsură ce lumea noastră devine din ce în ce mai amestecată din punct de vedere al tradițiilor și al normelor culturale, iar cei de odinioară, lipsiți de drepturi, au acum o voce proprie, nu mai putem presupune că toată lumea din jur crede că regulile noastre sunt firești. Ceea ce o persoană rezonabilă consideră drept acceptabil este mai nou o țintă ușoară pentru ceilalți și fiecare dintre noi trebuie să se obișnuiască să redefinească limitele, doar că lucrul acesta ne arată că ele sunt trasate prin consens și nu în conformitate cu un anumit simț universal al moralității.

Nu există o singură autoritate obiectivă cu care *toate* vocile rațiunii să poată vorbi. Nu poți folosi dispoziții legale pentru a rezolva neînțelegerile dintr-o relație, așa cum nu poți apela la studii științifice pentru a pune capăt unui dezacord legat de scopul tău în viață. Atunci când încercăm să folosim rațiunea între granițele unor grupuri care au norme contradictorii, ne atragem o mulțime de țipete și de frustrări, care ne dau adesea sentimentul zădărniceii.

Lecția care se desprinde de aici este aceea că vocea rațiunii se bazează pe vocea puterii care va interveni în timpul escaladării conflictelor și se potrivește cel mai bine persoanelor ce împărtășesc respectul pentru o autoritate superioară și sunt membri ai aceluiași grup sau ai aceleiași instituții. Dacă vocea rațiunii eșuează, ar fi bine de văzut cu ce grup vă identificați amândoi, pentru a avea confirmarea că disonanța cognitivă cu care vă confrunțați este o problemă pentru cel puțin un grup din care faceți parte.

Asta ne conduce la a treia voce, cea a eschivării, de care suntem atrași în mod special în aceste vremuri polarizate. Când puterea și rațiunea nu ne sunt de folos, uneori singura opțiune este să evităm pur și simplu discuția.

VOCEA ESCHIVĂRII

„Singura mișcare câștigătoare este să nu joci”.

„Aș prefera să nu”.

„Nu mă bag”.



Atunci când le vorbesc altora despre fascinația mea pentru certuri, conflicte și dezacorduri, una dintre cele mai frecvente reacții din partea lor este să-mi spună că ei preferă să le evite pe cât posibil. Dacă și voi vă numărați printre cei care au genul acesta de atitudine, nu sunteți singurii. De fapt, sunteți niște membri ai unei majorități tacite - cunoscute adesea ca alegând calea „evitării conflictelor”. Această sintagmă poate avea sens pozitiv ori negativ, dar pentru început, haideți să o considerăm ca pe o descriere neutră a unei strategii silențioase, dar eficiente, pe care fiecare dintre noi o folosim la un moment dat.

Cei care evită conflictele au găsit cusururi vocii puterii și celei a rațiunii și pur și simplu au ales să refuze să participe la dispute sau discuții. „Lasă-i pe ceilalți să se certe dacă vor; în ceea ce mă privește, [spun] **nu**

mulțumesc!” Observi că cineva se comportă total neprofesionist la locul de muncă, dar nu spui nimic. Nu-ți place cum partenerul tău împăturește prosoapele, dar nu-i reproșezi asta. Ruda ta rasistă vorbește tare la o cină aniversară, dar în loc să-i închizi gura ori să încerci să-i bagi mințile în cap, te prefaci că nu o auzi. Nu agreezi niciun politician ce candidează la viitoarele alegeri, așa că decizi să nu mai votezi. Când toate opțiunile îți par greșite, vocea eschivării se face auzită cu putere, sugerându-ți să stai la locul tău. Iar în cazurile în care toate opțiunile îți par la fel de proaste, aceasta poate părea singura alegere sănătoasă pe care o poți face.

Bartleby, copistul este una dintre lucrările mai puțin cunoscute ale lui Herman Melville, autorul romanului *Moby Dick*. La început, Bartleby face o grămadă de munci de înaltă calitate, dar într-o zi, când i se cere să corecteze un document, acesta răspunde folosind fraza care va deveni un refren permanent, la fiecare solitare: „Aș prefera să nu”. Spre consternarea șefului său, Bartleby îndeplinește din ce în ce mai puține sarcini, până când se oprește din lucru, petrecându-și în schimb multă vreme zgâindu-se pe fereastra biroului, la un perete de cărămidă. Naratorul face câteva încercări zadarnice de a-l aduce pe Bartleby pe calea cea bună și de a încerca să-l înțeleagă, dar într-un final renunță. Bartleby este desigur o caricatură a strategiei de evitare a conflictelor, dar povestea mai scoate în evidență și cât de imoral de eficientă este această tactică, mai ales împotriva celor ce se raportează la conflicte prin intermediul vocilor puterii și rațiunii.

Vocea eschivării este una care se învață. E greu să-ți imaginezi un copil de doi ani ca Louie, căruia i s-a furat jucăria, hotărându-se ca din acel moment să nu mai intre în niciun alt conflict cu nimeni.

Ceea ce diferențiază această voce de cea a puterii sau de cea a rațiunii este abilitatea ei de a ascunde – în aparență nu există reguli clar formulate despre eschivare sau eventualele consecințe, dacă le încâlci. Nu există nicio

companie din *Fortune 500*⁶ care să-și reproducă pe pereți strategia de evitare a conflictelor ca pe o valoare-cheie oricare să țină conferințe anuale sau workshopuri pe tema aceasta. Și totuși, din perspectiva lui Margaret Heffernan, autoarea cărții *Willful blindness* („Orbirea voită”), dacă le adresezi angajaților întrebarea „Există probleme despre care vă este teamă să vorbiți?”, peste 85% dintre ei vor răspunde că da.

Alegerea de a evita conflictele nu rămâne fără consecințe, chiar și pentru cei care se feresc de ele. Fosta politică de neutralitate a Suediei constituie un exemplu recent de poziție a unei țări care a preferat să asculte de vocea colectivă a eschivării. Aceasta a ales o astfel de atitudine ca urmare a eșecurilor din Războaiele napoleoniene, în timpul cărora și-a pierdut o treime din teritoriu, inclusiv Finlanda, în favoarea Rusiei. Suedia a primit o mulțime de critici mai întâi pentru poziția sa de neutralitate din timpul celui de-al Doilea Război Mondial, când a sfârșit prin a sprijini Germania nazistă, oferind accesul liber în porturi și la unele resurse, iar apoi pentru renunțarea la unele clauze de neutralitate, atunci când a ales să adere la NATO. În cele din urmă, vocea eschivării a devenit la fel de plină de urmări ca și celelalte, dar cu o responsabilitate puțin întârziată. Aceasta este doar o cale diferită de a optimiza pe termen scurt rezultatele.

Așa cum s-a dovedit în cazul Suediei, strategia eschivării poate fi utilă în situația conflictelor cu miză scăzută. Atunci când lumea nu este literalmente în război și când nu ni se cer lucruri total nedrepte, alegerea de a nu participa la un conflict are de la ușoare consecințe negative, până la unele posibil supărătoare, în funcție de cât de tolerante la conflict sunt persoanele din jurul nostru. Atunci când nu suntem convinși că ceea ce vom afirma va conta sau va schimba lucrurile, este ușor de înțeles de ce ne convine ca mai degrabă să nu spunem

⁶ *Fortune 500* este un clasament al celor mai mari companii publice americane după cifra de afaceri, întocmit de prestigioasa revistă *Fortune*. (n. trad.)

nimic - pentru că oricum vom ajunge la același rezultat final, dar fără să ne mai agităm.

Singura problemă este faptul că eschivarea nu rezolvă situația respectivă; doar evită conflictul, în speranța că acesta se va stinge singur. Așa că nu facem decât să ascundem gunoiul (adică problema) sub preș pentru o vreme. Vocea eschivării este asemenea bulbilor de trifoi nobil ascunși adânc în pământ, prinzând rădăcini, așteptându-și în tăcere momentul propice pentru a da naștere unor plante noi. Totuși, chiar dacă eschivarea nu este cheia artei dezacordului productiv, ea ne ghidează în direcția corectă: conștientizarea faptului că uneori vocile puterii și rațiunii nu sunt suficiente. Trebuie să existe o cale mai bună. Și într-adevăr există!

A PATRA VOCE

Cu toții moștenim pe linie culturală cele trei voci (a puterii, a rațiunii și a eschivării). Fiecare dintre ele poate contribui pe moment la rezolvarea conflictelor. Dar, așa cum se întâmplă cu zgomotul căroră le rupem doar tulpina, soluția aceasta este doar una temporară. Fiecare voce are efecte secundare ascunse, care nu dispar definitiv și, într-un târziu, reapar, anulând o parte sau chiar întregul progres înregistrat inițial.



Vocea puterii lasă în urmă resentimente și polarizare, deoarece limitează alegerile de care trebuie să se țină cont. Opțiunile ignorate nu dispar pentru totdeauna, ci pândesc de undeva din umbră, ieșind din nou la iveală și devenind probabil mai puternice atunci când se ivește ocazia.

Vocea rațiunii creează scurtături în numele spiritului practic și al eficienței și are tendința să accepte ideea că problemele care presupun un sacrificiu prea mare și au un impact scăzut pot fi scoase de pe lista de priorități. În lumea afacerilor, această eroare se poate reprezenta ușor ca o linie despărțitoare: tot ce se situează deasupra ei primește finanțare, cu personal și buget, pe când ceea ce se află sub linie este amânat eventual pentru trimestrul viitor. La nivel individual, toate acestea pot fi exprimate în sfatul pe care-l aud mereu, acela de a ne concentra pe maximizarea punctelor forte, în loc să încercăm să le ameliorăm pe cele mai slabe. Într-o lume plină de constrângeri și extrem de competitivă, acest lucru este de

înțeles! Și totuși, un



astfel de mod de a privi lucrurile nu împiedică ca problemele care nu sunt prioritare și slăbiciunile nebăgate în seamă să se adune, să fuzioneze și să dezvolte capete noi, revenind la suprafață la un moment dat mai puternice ca oricând.

Alegând să evităm conflictele prin neparticipare la acestea nu înseamnă că ne ocupăm de rezolvarea problemelor, chiar dacă o asemenea opțiune ne oferă un moment de răgaz în care putem să nu mai simțim starea de anxietate din timpul unei dispute.



Aceste trei strategii au dominat felul în care oamenii au luat decizii în ultimele câteva milenii, iar efectele secundare și problemele aparent lipsite de importanță au avut suficient timp să se adune, devenind din ce în ce mai greu de abordat. În plus, lumea în care trăim pare să se confrunte cu din ce în ce mai multe dificultăți. Clima se schimbă, tehnologia ne fragmentează și ne epuizează

atenția puțin câte puțin, slujbele sunt plătite mai prost, în vreme ce costul ipotecilor, taxelor de studii și al serviciilor medicale continuă să crească. Spațiul fizic și cel din mediul online par a fi din ce în ce mai lipsite de politețe, mai stresante și mai pline de furie cu fiecare zi care trece. Și pe deasupra, noi ne-am pierdut abilitatea de a ne bucura de o dezbatere aprinsă în legătură cu probleme importante, pe care să o avem cu oameni ce au opinii, experiență și sisteme de valori diferite de ale noastre.

Are loc un proces de migrație masivă, în timp ce noi renunțăm de tot să ne mai ocupăm de cauzele conflictelor. Mulți dintre noi au în vedere ori chiar au început să părăsească comunitatea din care fac parte și să renunțe la spații și la conversații pe care în trecut le iubeau, pentru că au devenit toxice și complet dezagreabile. Uneori chiar periculoase. Nu este de mirare că posibilitatea de a coloniza planeta Marte devine din ce în ce mai atractivă pentru mulți pământeni.

Toți suntem stresați în legătură cu soarta noastră și cu abilitatea de a face față realităților de zi cu zi. Începem să conștientizăm că avem nevoie de mai mult timp pentru noi, ca să ne putem întoarce la ceea ce obișnuiam să fim. Toate acestea nu înseamnă că devenim mai inteligenți și în niciun caz că suntem mai aproape de găsirea și de configurarea unor soluții la problemele pe care le avem. De ce? Nu suntem în stare nici măcar să vorbim despre ele. Țipăm doar mai mult – dacă nu unul la celălalt, sigur în propriile perne.

VOCEA POSIBILITĂȚII

„Ce ratăm sau ne scapă?“, „Ce altă posibilitate avem?“, „Ce altceva putem face cu ceea ce avem?“, „Pe cine putem chema ca să ne ofere o nouă perspectivă asupra conversației?“

102 I DE CE ȚIPĂM?



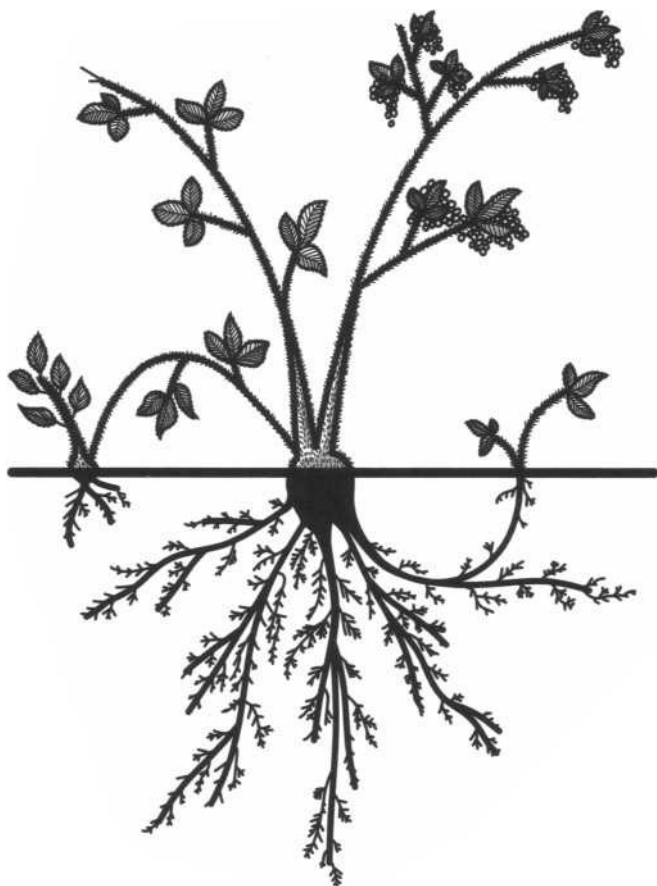
**CE ANUME PIERD
DIN VEDERE?**

Cea de-a patra voce, cea a posibilității, reprezintă o cale de abordare a conflictului diferită de celelalte trei.

Felul în care facem față certurilor sau discuțiilor nu ne mai ajută, așa că avem nevoie de noi deprinderi conversaționale și mentale, care să ne pregătească pentru actualul climat conversațional. Primele trei voci încercau să rezolve conflictul pentru că acesta era văzut ca o problemă. Vocea posibilității caută să facă din conflict ceva *productiv*, în același fel în care un grădinar priceput înțelege că buruienile sunt doar niște flori lipsite de iubire, care uneori pot avea fructe extrem de dulci, bune pentru cele mai delicioase tarte.

Atunci când îl cultivăm, dezacordul sau conflictul este precum o tufă de mure pe care o acceptăm și o integrăm în grădina noastră. O udăm, o fertilizăm și o întreținem ca să-și poată juca rolul pentru care a fost menită. Pentru unii proprietari, o tufă de mure devine un motiv de furie, sacrificând toate celelalte plante pentru a eradica acest parazit dăunător. Pentru alții, poate fi elementul central al grădinii. Există modalități de a lucra *cu* rugul de mure, mai degrabă decât *împotriva* lui, de a transforma lupta într-o formă de cooperare, în beneficiul plantei, al grădinii și al grădinarului. Dacă reușim să facem acest lucru, nu mai este nevoie să o smulgem din pământ.

Vocea posibilității ne încurajează în mod explicit să *nu* facem lucrurile cu care ne-au obișnuit celelalte trei voci, adică să găsim o cale de a smulge din rădăcini și a anihila un conflict sau un dezacord. Ea ne încurajează să ne împotrivim impulsului de a soluționa conflictul, cu scopul de a căuta *alte modalități*, care l-ar putea transforma în ceva productiv. Vocea posibilității vede un dezacord ca pe un semn care ne atrage atenția asupra unui lucru pe care nu-l înțelegem încă foarte bine.



căutând să tragă învățăminte din el, în loc să vrea doar să scape de acesta. Deprinderile noastre de a soluționa conflicte, precum și obiceiurile din timpul unei conversații, care decurg din acestea, sunt tributare unui mediu în care asumarea riscurilor a fost descurajată, în favoarea câștigurilor pe termen scurt. Aceste câștiguri, mai exact *soluționarea* conflictelor, reprezintă ceea ce începem noi acum să punem sub semnul întrebării, deoarece nu este singurul beneficiu al dezacordului de care vrem să avem parte.

În practică, vocea posibilității folosește orice fărâcă de dezacord ca pe un punct de plecare în găsirea sursei disonanței. De acolo, ea investighează, cu o curiozitate ieșită din comun, alte perspective, până în momentul în

care nu vom mai fi surprinși de faptul că diferențele există, chiar dacă ele se află în conflict.

În loc să forțăm pe cineva să părăsească echipa din care facem parte pentru că nu este de acord cu noi, haideți să-i arătăm munca din spatele deciziei pe care am luat-o și să-l invităm să găsească punctele slabe ale acestui efort ori să ne sugereze modalități de ameliorare.

În loc să ne certăm în legătură cu argumentele pro și contra legate de tergiversarea unui proiect, este preferabil să ne arătăm deschiderea față de sugestiile referitoare la modul în care putem să mergem înainte, în situația dificilă dată, pentru a ne atinge scopurile.

Decât să ne rupem spatele și mâinile luptându-ne cu un rug de mure din grădina noastră, haideți mai bine să ne gândim cum o să-i transformăm fructele în plăcintă.

În filosofia stoică există un aforism despre vocea posibilității: „Obstacolul este calea”.

Haideți să admitem că atât cei care soluționează conflictele, cât și cei ce le evită nu vor să admită că nu vom putea depolariza diferendele politice ale lumii noastre cu niște câștiguri pe termen scurt. Nu vom putea rezolva problema schimbărilor climatice înăbușind toate dezbaterile pe această temă și încercând să ne impunem propriile soluții. Nu vom reuși să analizăm cu adevărat în profuzime problemele legate de sănătatea



mentală, abuzurile sistemului, corupția din corporații sau crimele de pe urma extremismului cu soluțiile de care dispunem. Obsesia noastră culturală în legătură cu victoriile pe termen scurt reprezintă unul dintre motivele pentru care apar astfel de probleme.

Nu va fi ușor să renunțăm la acest mod de gândire. Câștigurile sau rezultatele obținute ușor sunt ca niște tratații dulci pentru obișnuitul nostru proces de gândire. Dar ușor putem face loc la masă mai multor posibilități, cultivându-le chiar dacă nu le acceptăm și dându-le șansa să ni se dezvăluie cu sinceritate și în mod autentic.

AL DOILEA LUCRU PE CARE ÎL POȚI ÎNCERCA

Vorbește cu vocile tale interioare

Vocea puterii, a rațiunii, a eschivării și a posibilității nu sună la fel în mintea tuturor. Este important să preluai descrierea mea schematică și să vă dați singuri seama cum sună ele pentru fiecare dintre voi. (Uneori veți reuși să le reconstituiți și pentru cei care vă sunt apropiați. Glumesc adesea cu prietenii mei, spunându-le că parentingul este

pur și simplu procesul prin care fixăm vocile interioare în mintea copiilor noștri, ca ei să ne poată auzi vorbindu-le, chiar și atunci când cresc și pleacă de lângă noi.) Natura acestor voci determină felul în care ne dojenim ori ne compătimim singuri atunci când comitem o greșeală. Ne spun dacă reușitele pe care le avem sunt meritate sau nu. Și ne ghidează cu ajutorul unor recomandări insistente ori de câte ori avem de-a face cu o anume disonanță cognitivă ori cu o stare de anxietate.

Față de cine sunt răspunzătoare aceste voci?

Față de voi! Și doar față de voi!

Ce vă spun ele în acest moment? Sunt mulțumite cu acest tip de întrebări ori vă spun că sunt prostesți? Oricum ar fi, ascultați pentru o clipă cu atenție vocea care vă vorbește și încercați să descoperiți dacă e vocea puterii, a rațiunii, a eschivării ori a posibilității. Și apoi la rândul vostru puneți-i niște întrebări:

Ce este urgent în acest moment?

Ce reprezintă o amenințare?

Ce altceva aș putea face în acest moment?

Cum aș putea ști dacă aceste răspunsuri îmi servesc cel mai bine interesele?

Ce se poate întâmpla dacă nu fac nimic?

Răspunsurile v-ar putea veni sub formă de cuvinte, imagini, sentimente ori sunete. S-ar putea materializa în mod clar sau ar putea fi foarte greu de înțeles. Această practică a „vorbirii cu sine” nu este semnul prezenței unor probleme mintale, în ciuda oricărei asocieri pe care ați putea-o face cu niște „voci din capul vostru”. Toată lumea le are. A vorbi cu noi înșine este perfect normal și toți oamenii o fac, chiar și fără să conștientizeze acest lucru. Când încetăm să mai gândim, aceste voci își fac loc din interior și, în loc să credem că vin de la extratereștri, de la guvern ori de la cine știe ce ființe răuvoitoare interdimensionale care vor să ne distrugă realitatea, poate că ar fi mai util să ne sfătuim cu un specialist în sănătate mintală.

Presupunând că sunteți destul de încrezători în faptul

că puteți distinge ceea ce este în capul vostru de realitate, a vorbi cu aceste voci v-ar putea face să aveți o revelație. Puteți alege să aveți discuții informale, sau în ce formă doriți, cu vocile voastre interioare, în timp ce conduceți mașina personală spre locul de muncă, de exemplu, sau să le scrieți și să înregistrați răspunsurile într-un jurnal. Pentru a atinge scopul acestei cărți, ar fi de ajuns totuși să le dați pur și simplu un nume (putere, rațiune, eschivare și posibilitate ar fi în regulă, dar le puteți numi oricum vreți voi - Paula, Rachel, Anna și Piper?). De acum încolo, singura noastră țință e să găsim o cale de a vorbi despre ele și să ascultăm ce anume ne spun în mod obișnuit. Ce vorbiți cu ele în timpul vostru liber e numai treaba voastră. Distrăți-vă!

Dezvoltă prejudecăți sănătoase

Dacă nu ne conștientizăm prejudecățile, acestea ne vor controla din umbră.

Dacă am trăi într-o lume imaginară, lipsită de prejudecăți, următorii trei pași ar putea fi parcurși fără niciun fel de obstacol:



Din păcate, în fiecare etapă a acestui ciclu, ne bazăm pe anumite „trucuri” ale creierului, cunoscute sub numele de biasuri sau prejudecăți cognitive, pentru a economisi timp și energie, ca să ne putem da seama la ce ne uităm, să înțelegem ce anume înseamnă pentru noi respectivul lucru și apoi să decidem cum trebuie să procedăm în continuare. Este posibil să vedem ceva ce nu există, să credem că un lucru înseamnă ceva când, de fapt, nu semnifică nimic sau să acționăm nepotrivit într-o anumită situație.



Dezacordul sau conflictul dintre două persoane se poate declanșa ca urmare a diferenței între ceea ce vede fiecare dintre ele, între ceea ce crede fiecare că înseamnă respectivul lucru sau între ce consideră ele că trebuie făcut, iar aceste deosebiri pot fi cauzate de înșelătoarele prejudecăți cognitive. În primul rând, este deosebit de important să stabilim ce sunt prejudecățile cognitive, care este relația dintre ele și dezacordul productiv și ce ar trebui să facem în legătură cu ele.

Fiecare stadiu al acestui ciclu de observare și acțiune are de-a face cu unul dintre sediile despre care am mai discutat: al minții, al inimii și al mâinilor. Când privim ceva, de exemplu, este posibil să avem de-a face cu o dovadă directă și să ne gândim la „ce este adevărat?": sediul minții. Când orientăm acel indiciu în funcție de tiparele mentale, convingerile și preferințele noastre, ne gândim la „ce este relevant?": sediul inimii.



Iar după ce ne-am dat seama ce înseamnă acesta și suntem gata să trecem la acțiune, e vorba despre „ce este util?": sediul mâinilor.

Ce rol joacă prejudecata cognitivă în tot acest proces? Unul important, se pare. Indiferent de cât de mult încercăm, abilitățile noastre cognitive au și ele limitele lor, împiedicându-ne să ne privim, să ne orientăm ori să facem

saltul cu maximum de obiectivitate. Din momentul în care cercetările asupra biasurilor cognitive au început să fie luate în serios, psihologi precum Daniel Kahneman au descoperit mai mult de două sute de astfel de obstacole aflate între noi și o perspectivă obiectivă asupra lumii.

CÂTEVA DINTRE PREJUDECĂȚILE CELE MAI CUNOSCUTE

Euristica disponibilității: Când luăm o decizie, avem în vedere doar cele mai simple opțiuni care ne vin în minte. Lucruri care, din cine știe ce motiv, vin la pachet și cu niște dezavantaje considerabile.

Când ne gândim la o decizie pe care a luat-o altcineva, opțiunile care nouă ni se par evidente nu sunt în mod automat la fel și pentru alții. Uneori, asta ne face să credem că ceilalți le ignoră în mod intenționat.

- Când încercăm să intuim probabilitatea de a ni se întâmpla ceva bun sau rău, acordăm mai multă credibilitate posibilităților ce ne vin cel mai repede în minte – care, în general, preferă situațiile dinamice și extreme, însă acestea pot fi rare – decât opțiunilor agreabile sau anoste, care nu ne trec prin cap, chiar dacă acestea sunt de fapt mai probabile.

Favoritismele din interiorul grupului: Avem tendința să favorizăm indivizii din grupul nostru, acordându-le prezumția de nevinovăție mai ușor decât celor din afara lui.

Când cineva poartă un tricou ce promovează colegiul la care ai studiat și tu, e mult mai posibil să ai încredere în el, în defavoarea unuia care face reclamă unei alte școli.

- Avem tendința să-i votăm și să-i angajăm pe cei care par să aparțină aceleiași arii demografice ori comunități ca noi și să le acceptăm mai ușor ideile.

Aversiunea față de pierdere: Prețuim mai mult lucrurile pe care le avem deja decât pe cele care ne lipsesc și, ca să le putem păstra, am plăti mai mult decât am dat pe ele atunci când le-am achiziționat prima oară.

Dacă cineva îți dă o cutie de prăjituri și pe urmă o vrea înapoi, vei fi dispus să plătești pe ea mai mult decât

dacă ai vedea-o pur și simplu pe o masă.

- Depunem mult mai mult efort evitând să cheltuim bani decât am fi dispuși să o facem pentru a-i obține.

Prejudecățile ne modifică judecata și, în consecință, creează multiple oportunități pentru producerea de dezacorduri. Există două simplificări sistemice ale lumii, care au un rol foarte important în declanșarea dezacordurilor: acordăm prezumția de nevinovăție celor care ne seamănă (fiind mult mai sceptici față de cei care sunt diferiți de noi) și presupunem că sunt complicați și plini de contradicții (pe când cei care nu sunt ca noi sunt simpli și transparent!). De aici se nasc o serie de stereotipuri, prejudecăți, comportamente discriminatorii și tendințe xenofobe.

Și totuși, oare putem da vina pe prejudecăți pentru toate problemele din lume? Din nefericire, nu este așa de simplu. Mulți ar spune că toată lumea are probleme cu prejudecățile și că ar trebui să scăpăm de ele. Cu toate acestea, în ciuda reputației lor, prejudecățile cognitive ne sunt adesea folositoare. Ele nu constituie un defect de gândire pe care îl putem repara pur și simplu; nu putem să rulăm un program de depanare, să identificăm virusul și să-i dăm un nume, să plătim serviciul și să ștergem, pentru totdeauna, fiecare problemă din sistemul nostru de gândire. Prejudecățile nu pot fi evitate. În fapt, cu cât încercăm mai mult să o facem, cu atât devenim mai orbi la propriile noastre idei preconcepute, iar judecata ne este distorsionată.

Prejudecățile nu vor dispărea pentru că sunt vitale pentru felul în care gândim. Imaginați-vă cât de greu ne-ar fi să urmărim o conversație dacă, să spunem, creierul nostru nu ar intensifica automat importanța informațiilor pe care tocmai le-am auzit (prejudecata privind informația recentă). Sau cât de dificil ar fi să conducem pe o autostradă dacă cumva creierul nostru nu ne-ar atrage atenția asupra lucrurilor neobișnuite sau diferite din jur, chiar și în momentul în care vorbim cu cineva despre ceva irelevant. Fără prejudecățile cognitive, ne-am afla într-o

mare încurcătură, pentru că am fi expuși fluxului intens de informații neprelucrate care ne asaltează neîncetat. Fără ajutorul niciunui filtru, fără posibilitatea de a crea povești și de a lua decizii pe baza prejudecăților, am fi paralizați de atâtea informații și opțiuni referitoare la fiecare decizie nesemnificativă pe care trebuie să o luăm. Prejudecățile au apărut pentru a atenua efectul avalanșei de informații și incertitudini, creând niște căi bătătorite de gândire care să ne ajute să privim cu atenție, să ne orientăm și să trecem la acțiune, într-o lume zgomotoasă, confuză și adesea lipsită de sens.

Vocea puterii le poate cere prejudecăților să dispară, dar acest lucru nu se va întâmpla. Vocea rațiunii poate să dea un nume fiecăreia, în speranța că ele își vor face bagajele și vor pleca pur și simplu, odată ce au fost descoperite, dar nici asta nu se va întâmpla. Iar vocea eschivării poate pretinde că prejudecățile nu există. Nimic mai fals! Niciuna dintre aceste strategii nu ne ajută să facem față prezenței reale a prejudecăților cognitive în mintea și în comunitatea noastră. Încă o dată spun că trebuie să abordăm această problemă într-o altă manieră!

Singura cale de urmat este să acceptăm și chiar să prețuim prejudecățile ca pe o parte necesară și indispensabilă a ceea ce ne face umani. Cel mai bun lucru pe care îl putem urma este să acceptăm cu sinceritate că avem o capacitate limitată de a înțelege lumea ce ne înconjoară. Asta ne va oferi posibilitatea de a ne sprijini unii pe alții în încercarea de a completa acele părți ale tabloului pe care nu le putem vedea și de a ne deschide în fața unor noi perspective pe care în trecut le-am ignorat.

LISTA PREJUDECĂȚILOR COGNITIVE ÎNȘELĂTOARE

Ideea pentru această carte a apărut în urma unui proiect pe care l-am început în 2016, în încercarea de a sintetiza cele mai cunoscute două sute de prejudecăți cognitive din lume, prezentate în foarte dezorganizata „Listă a prejudecăților cognitive” de pe Wikipedia. Articolul pe care l-am scris a ajuns la mai mult de un

milion de persoane din toate ariile de activitate, de la psihologie, la economie și până la mediul academic, fiind citit și de o mulțime de lume care era mai degrabă curioasă în legătură cu subiectul decât să aibă o anumită expertiză în domeniu.

În respectiva postare am expus raționamentul despre care tocmai am discutat: acela că toate prejudecățile noastre ne ajută să rezolvăm probleme ale creierului și nu reprezintă defecte în gândire, ci scurtături utile în numeroase feluri. Da, ele produc și efecte secundare, însă nu putem să le eliminăm fără să recunoaștem că nu avem alte soluții pentru problemele pe care ne ajută să le rezolvăm.

Am redus lista cu toate prejudecățile noastre la câteva dileme ale universului, care limitează atât inteligența noastră, cât și pe cea a oricăror altor persoane, colectivități, organisme, sisteme, extraterestri ori zei. Toate cele peste două sute de prejudecăți cunoscute sunt doar niște încercări de a dezlega aceste enigme. Dintr-o simplă necesitate evoluționistă, am dezvoltat aptitudini, practici și obiceiuri care ne ajută să compensăm aceste dileme. Dilemele sunt:

1. Prea multă informație: în lume sunt prea multe informații pentru ca cineva, oricine ar fi el, să le poată procesa. Fiecare dintre noi ocupă o poziție unică în timp și spațiu și nu are la dispoziție suficiente informații în legătură cu toate celelalte poziții în timp și spațiu pe care NU le ocupă, neputându-le compara cu ceea ce știe despre propria poziție. Singurul motiv pentru care putem observa ceva, orice, este că aproape toate informațiile sunt mai întâi filtrate.

Prea puțin sens: Niciun lucru nu capătă sens până nu-l transpunem într-o poveste la care să ne putem raporta. Informațiile ajung la noi separate și dezorganizate până când le dăm un sens și facem conexiunile necesare între ele. În felul acesta ne orientăm în lume, dar nu putem face mare lucru ca să-i împiedicăm pe ceilalți să organizeze informațiile în moduri diferite.

2. **Prea puțin timp și prea puține resurse:** Trebuie să rezolvăm problemele în ciuda constrângerilor de timp, resurse, atenție, energie și oportunități cu care ne confruntăm. Niciunul dintre noi nu dispune de timp sau de resurse nelimitate, ceea ce înseamnă că întotdeauna vom fi nevoiți să trecem la acțiune, dispunând doar de informații parțiale.

Acestea sunt cele mai mari și mai spinoase dileme sau enigme ale universului, pe care nu avem nicio șansă să le rezolvăm pe deplin. Ce putem face și ceea ce am făcut întotdeauna este să acționăm în limitele acestor probleme de nerezolvat. De aici provin prejudecățile. Ele se descurcă așa cum pot cu ceea ce au la dispoziție. Fiecare dintre cele trei dileme conține trei până la cinci mari categorii de prejudecăți cognitive, care ne ajută să abordăm necunoscutele și care apoi se adaugă pe lista de prejudecăți cunoscute deja.

Cum se leagă dilemele, strategiile și prejudecățile

Dilemă: Nu avem destul timp și suficiente resurse (sediul mâinilor).

Strategie: Nu ne abatem de la plan.

Prejudecată: Aversiunea față de pierdere

Haideți să luăm ca exemplu un dezacord frecvent de la locul de muncă: „Pe cine ar trebui să angajăm pe postul X?” Poate să nu sune ca un dezacord în adevăratul sens al cuvântului, dar ia gândiți-vă puțin! Întregul ritual este o discuție purtată între candidat și cel care conduce interviul. Atunci când candidatul reușește să-l convingă pe intervievator că este calificat pentru respectivul post, câștigă. Atunci când cel care ia interviul nu este convins, candidatul pierde. Și totuși, există și un obiectiv comun aici, în această situație, în care atât intervievatorul, cât și candidatul pot avea dreptate, ambii pot câștiga și folosi acest rezultat ca pe o rampă de lansare pentru o viitoare relație de lucru reciproc avantajoasă. Acestea fiind spuse, chiar și în cazul acestui tip de dezacord, care are potențialul de a fi foarte funcțional, pot interveni destule

prejudecați.

În anul 1998, lucram la Amazon. În perioada aceea, compania a angajat aproape două mii de oameni. Era pe vremea când Amazon vindea doar cărți și CD-uri și trecea printr-o epocă de creștere fulminantă care presupunea și o sumedenie de interviuri de angajare; în momentul în care am plecat de acolo, șapte ani mai târziu, compania încadraseră deja mai mult de cincisprezece mii de persoane. La vremea aceea părea enorm, totuși, ultima dată când am verificat (în 2019), numărul celor care munceau la Amazon crescuse la peste șase sute de mii de angajați în întreaga lume. A fost primul loc de muncă unde a trebuit să particip la o mulțime de interviuri. La început nu mi-a plăcut, deoarece mă distrăgea enorm de la munca mea, pentru care fusesem angajat inițial. În plus, îmi era foarte greu. Mi se părea imposibil să decid cine ar trebui să fie admis și cine respins, având la dispoziție atât de puțin timp și informații atât de limitate. Eram foarte tânăr și lipsit de experiență și încă nu știam prea bine cu ce se mănâncă meseria respectivă. Cum putea cineva să aibă încredere în mine pentru a evalua alte persoane, când adoptasem principiul „prefă-te până când ai să reușești” la propriul meu job? După ce am plecat de la Amazon, am lucrat la Twitter, la Slack și la alte câteva companii nou-înființate, în momentele lor de extindere accelerată (este ceva firesc pentru multe *start-upuri* de tehnologie aflate la început). În ultimii douăzeci de ani, am intervievat probabil peste o mie de persoane, ceea ce de altfel este un lucru destul de obișnuit în lumea tehnologiei.

Gândiți-vă la următorul scenariu: Sunteți în comisia de recrutare a unui candidat pentru echipa din care faceți parte. Postul este unul de manager de proiect – cineva care trebuie să fie foarte organizat și să țină sub control numeroasele aspecte dinamice ale unui mare proiect independent. Această persoană trebuie să aibă excelente abilități de comunicare, deoarece va trebui să discute cu o mulțime de echipe diferite, care nu se subordonează în mod obligatoriu aceluiași departament din care persoana

respectivă face parte. În plus, trebuie să fie extrem de atentă la detalii, pentru că este tot treaba ei să se asigure că nu este neglijat nici cel mai mic aspect. Iar tu ai la dispoziție doar o oră de interviu cu această persoană pentru a face recomandări în vederea angajării sau refuzării ei. O astfel de decizie va influența viitoarea rată de productivitate a echipei tale, carierele colegilor tăi și o mulțime de relații între echipă și întreaga companie, în feluri imposibil de anticipat. Deci, la treabă!

DILEMA NR. 1

Prea multă informație

Supraîncărcarea cu informații influențează sediul minții și modul în care privim lucrurile.

Este clar încă de la început că nu o vom scoate ușor la capăt: chiar dacă există un mare procent de candidați calificați, nu e deloc ușor să-i și găsim. Lipim afișele cu oferta de angajare în câteva locuri unde presupunem că vor fi văzute de persoanele potrivite, dar nu în toate locurile posibile. (Și chiar dacă am face-o, tot nu am avea suficient timp pentru a citi toate cererile sau CV-urile depuse.)

Am fost director de personal și vă spun că existau posturi care primeau fiecare până la cinci sute de cereri. Primul pas, în aceste cazuri, este cel mai adesea acela de a distribui mulțimea de solicitări câtorva persoane care le vor citi în diagonală și le vor pune deoparte pe cele care ies în evidență. Treaba cu ieșitul în evidență este tot o chestiune care ține de niște prejudecăți. Tindem să considerăm „interesante” lucrurile care ne confirmă ipotezele despre ceea ce noi considerăm a fi persoana potrivită pentru acel post, chiar dacă nu toate vor avea legătură directă cu gradul de competență a candidatului.

De fiecare dată când există mai multe opțiuni decât cele de care putem să ținem cont în mod practic, ne vom baza pe următoarele cinci strategii. Ele nu reprezintă altceva decât cincizeci de prejudecăți, menite să reducă acele opțiuni la un set mai ușor de gestionat.

STRATEGIA NR. 1: Bazează-te pe context

Noi, oamenii, avem o capacitate limitată de a observa și de a reține lucruri, așa că folosim contextul existent ca să ne ajute să vedem asupra căror lucruri ar trebui să ne concentrăm atenția.

STRATEGIA NR. 2: Acceptă primul lucru care îți vine în minte

Lucrurile la care ne-am gândit de curând sau cu care am intrat în contact ne rămân în minte și sunt mai ușor de accesat decât cele la care nu ne-am mai gândit de mult.

STRATEGIA NR. 3: Dă importanță lucrurilor care ți se par ciudate

Creierul nostru amplifică importanța lucrurilor surprinzătoare, ieșite din comun, cel mai probabil fiindcă sunt și cele mai importante. Tot ceea ce este ciudat poate deveni o amenințare sau o oportunitate.

w STRATEGIA NR. 4: Observă ceea ce este nou și diferit Atunci când apare ceva nou ori se produce o schimbare, creierul nostru ne atrage atenția, pentru că poate fi vorba despre ceva important. Pe lângă schimbare, tindem să percepem și orientarea acesteia, lucru care ne ajută să înțelegem dacă este bună ori rea.

STRATEGIA NR. 5: Urmărește ideile esențiale

Pentru a reduce cantitatea de informații la care trebuie să ne gândim, dăm atenție doar aspectelor despre care credem că mai târziu ne vor fi utile.

Pentru a dezvolta o prejudecată sănătoasă referitoare la supraîncărcarea cu informații, trebuie să acceptăm faptul că procesul nostru de selecție nu oferă fiecărei posibilități o șansă corectă. Putem să ne folosim de această constatare pentru a deschide o discuție despre cum pot fi selectate cele mai bune instrumente disponibile și cele mai adecvate metode pentru a reduce numărul mare de opțiuni la niște subgrupe ideale, cunoscut fiind faptul că orice instrument, oricât de eficient ar părea, poate fi îmbunătățit pe viitor.

Dacă facem lucrul acesta așa cum trebuie, nu vom mai deveni nervoși sau agitați atunci când ceilalți vor sugera că metoda folosită de noi este incorectă, deoarece

vom ști deja asta. În loc să stăm în defensivă, putem să le acceptăm părerea și să ne folosim de ea, pentru a vedea cum să ne îmbunătățim propriile metode, păstrând în minte ideea că ele nu vor fi niciodată în întregime corecte. Conversațiile noastre se pot concentra pe compromisurile între diferite zone gri ale imperfecțiunii, pe constrângerile legate de buget sau de timpul pe care îl avem la dispoziție.

DILEMA NR. 2

Prea puțin sens

Corelarea tiparelor influențează sediul inimii și orientarea.

Folosim prejudecățile cognitive pentru a transforma informațiile haotice în povești generatoare de sens pentru noi. Neajunsul unei asemenea scurtături este că, uneori, această căutare a sensului poate crea iluzii: completăm golurile cu tot felul de presupuneri, generalități și stereotipuri și apoi uităm ce anume am inventat.

Majoritatea interviurilor pe care le-am organizat durau fie treizeci de minute, fie o oră. Uneori, se discută ceva la telefon înainte, alteori ulterior, dacă cumva în urma interviului apar întrebări suplimentare. După aceea, în general are loc o ședință cu tot departamentul de resurse umane, în care se discută despre candidat și se ia o decizie (în scris sau la fața locului). Aceasta este cantitatea obișnuită de informații folosită pentru a lua decizia finală și, în ciuda faptului că nu este una consistentă, de multe ori pare excesivă în cazul posturilor pentru care interviurile acoperă aproape 50% din zi. Nu avem altă soluție decât să creăm povești care să susțină deciziile de tipul „recomand (cu tărie) pentru angajare” sau „nu recomand”.

Cea mai folosită metodă pentru acest proces este cea a corelării tiparelor pe baza stereotipurilor de gen, etnice, religioase și de vârstă - caracteristici pe baza cărora nu avem dreptul să facem discriminări. Asta nu înseamnă însă că ele nu au loc, deoarece asocierile pe care le facem cu aceste caracteristici sunt de cele mai multe ori inconștiente. Dată fiind lipsa de informații, nu putem să

evaluăm pe cineva în mod obiectiv și atunci, în timpul interviului, folosim orice indicator pe care îl avem la dispoziție pentru a detecta acele trăsături de caracter, competențe și alte abilități de care avem nevoie. Folosim aceste stereotipuri pentru a intui tipare de gândire și posibile comportamente ale persoanelor în cauză. Tindem, de asemenea, să dăm credit detaliilor care ne sunt familiare, în detrimentul celor care ne sunt necunoscute – a pălăvrăgi cu cineva este o modalitate subtilă de a afla lucrurile pe care le avem în comun cu ceilalți și care ne vor ajuta să ne formăm o opinie.

Să luăm, de exemplu, genul de feedback „Candidatul nu a fost capabil să dea un răspuns convingător la întrebarea legată de felul în care ar rezolva această problemă”. ori „Nu mi s-a părut că ar putea să adune în jurul său o echipă de ingineri”. Nu este ușor să legăm acest feedback de prejudecățile noastre inconștiente, nici măcar atunci când ne evaluăm propriile opinii! Când am intervievat câțiva directori de personal din companiile în care am lucrat în trecut, aceștia au recunoscut în unanimitate că o astfel de situație este des întâlnită și, din păcate, greu de evitat. Poți încerca să le amintești celor care realizează interviuri de angajare să se concentreze pe evaluarea anumitor calități ale candidatului, doar că stereotipurile sunt atât de adânc înrădăcinate în procesul nostru de gândire, încât a fi conștient că le ai nu înseamnă și că le poți ignora. Singura întrebare pe care ne-o putem pune este cum am putea reduce prejudiciile cauzate de gândirea noastră stereotipă, chiar dacă nu le putem elimina complet.

Ori de câte ori trebuie să exprimăm o opinie ori să creăm o poveste bazată pe niște informații limitate, aceste cinci scurtături strategice, reprezentând 105 prejudecăți cognitive cunoscute, ne vor ajuta să găsim firul director care ne poate ghida în încercarea noastră de a da un sens lumii zgomotoase în care trăim.

STRATEGIA NR. 6: Umple golurile

Suntem predispuși să umplem golurile cu tot felul de

generalități, stereotipuri și presupuneri, pentru a transforma date disparate în povești care au sens. Însă, cel mai adesea, după o vreme nu mai putem recunoaște părțile lipsă.

STRATEGIA NR. 7: Preferă ceea ce este familiar

Ne imaginăm că lucrurile și persoanele cunoscute, ori cele care ne plac, sunt în mod intrinsec mai bune decât cele care ne sunt străine.

STRATEGIA NR. 8: Experiența înlocuiește realitatea în general, presupunem că experiența noastră reprezintă un punct de vedere obiectiv în legătură cu realitatea și ne proiectăm starea de spirit de moment, mentalitățile și supozițiile asupra ei.

STRATEGIA NR. 9: Simplifică calculele mentale

Tindem să simplificăm mental calculele și probabilitățile matematice, ca să ne fie mai ușor să ne gândim la ele.

STRATEGIA NR. 10: Fii super-încrezător

Pentru a avea o influență asupra celorlalți trebuie să fim foarte siguri pe noi și să simțim că ceea ce facem este important.

Ca să dezvoltăm prejudecăți sănătoase în legătură cu modul în care construim povești pornind de la un set de informații limitate, trebuie ca, în primul rând, să nu mai căutăm intervenții la nivel individual. Dacă ne asigurăm că toți candidații pentru un post sunt evaluați de comisii mixte, formate din persoane care au stereotipuri mentale *diferite*, vom reuși să scoatem în evidență și să corectăm măcar unele dintre cele mai grave erori de judecată, dar nu vom putea elimina complet din acest proces stereotipurile și generalizările. Trebuie să fim mereu pregătiți să descoperim noi și noi feluri în care ignorăm

124 I DE CE ȚIPĂM?





generalizările și proiecțiile și să facem în așa fel încât să nu intrăm în defensivă atunci când acestea ne sunt dezvăluite.

DILEMA NR. 3

Prea puțin timp și prea puține resurse

I Constrângerile influențează sediul mâinilor și trecerea la acțiune.

Nu avem niciodată destul timp, dar nici atenție și resurse suficiente pentru a face tot ce avem în plan, așa că tragem concluzii bazate pe informațiile pe care le avem la dispoziție și mergem mai departe. Ne folosim de propriile prejudecăți pentru a ne transforma poveștile mentale în decizii luate pe moment. Partea proastă a acestui obicei este că hotărârile luate foarte repede pot fi greșite, pentru că nu dispunem de suficient timp ca să le gândim. Unele dintre cele mai rapide decizii pe care le luăm sunt nedrepte, egoiste și contraproductive.

A ști să iei decizii reprezintă una dintre calitățile necesare unui lider. La Amazon, „predispoziția (sau înclinația) spre acțiune” este unul dintre cele paisprezece principii ale leadership-ului. Website-ul lor definește acest principiu astfel:

Predispoziția spre acțiune

Rapiditatea contează foarte mult în afaceri. Multe decizii și acțiuni sunt reversibile și nu au nevoie de studii ori de analize foarte ample. Noi apreciem asumarea de riscuri calculate.

În scrisoarea anuală din 2016 a lui Jeff Bezos către acționari, acesta a dus ideea mai departe, aducând în discuție diferențele operaționale dintre companiile *Day 1* („Ziua 1” - așa numește Jeff Bezos companiile ce acționează întotdeauna cu o mentalitate specifică începătorilor, pe care o și preferă) și companiile *Day 2* („Ziua 2” - aici intră firmele care cred că au totul pus la punct și se pricep să rezolve orice problemă).

Luarea deciziilor în regim de maximă urgență

Companiile din cea de-a doua categorie iau decizii de înaltă *calitate*, dar o fac încet. Pentru a păstra energia și dinamismul companiilor din prima categorie, trebuie să poți lua decizii de înaltă calitate și în *regim de maximă urgență*...

În primul rând, nu folosi un proces decizional unic pentru toate situațiile. Multe decizii sunt reversibile, bidirecționale. Acestea pot cunoaște un proces mai puțin greoi...

În al doilea rând, majoritatea deciziilor ar trebui luate probabil cu 70% din informațiile de care ai vrea să dispui. Dacă te aștepți la 90%, în cele mai multe cazuri este probabil să te miști prea încet și să fii inefficient... Dacă te pricepi să ajustezi lucrurile din mers, vei constata că este mai puțin costisitor să iei o decizie proastă decât să acționezi prea încet.

În al treilea rând, folosește-te de sintagma „*Disagree and commit*” („Nu fi de acord, dar implică-te”). Te va ajuta să economisești o groază de timp. Dacă ești sigur de o anumită direcție sau evoluție, chiar dacă nu există un consens în grupul din care faci parte, este util să spui: „Uitați, știu că nu suntem toți de aceeași părere, dar aveți încredere în mine? Chiar dacă nu sunteți de acord, vreți să vă implicați?” în acel moment nimeni nu cunoaște răspunsul final, așa că probabil vei primi un *da* rapid.

Lucrul acesta nu funcționează doar într-un singur sens. Dacă ești șef sau manager, ar trebui să procedezi și tu la fel. Eu tot timpul nu sunt de acord, dar mă implic...

În al patrulea rând, recunoaște din timp problemele de *dezacord* și abordează-le *imediat*. Câteodată, membrii echipelor au obiective diferite și puncte de vedere total neconcordante. Adică sunt în dezacord. Nu veți putea rezolva această problemă oricâte discuții și ședințe ați organiza. Fără o abordare directă a problemelor, mecanismul de soluționare a disputei implicite din acest scenariu este istovitor. Cine rezistă mai mult pe poziții are câștig de cauză...

„*You’ve worn me down*” („Tactica epuizării”) este un

proces decizional înfiorător de greoi, lent și extenuant, în locul lui, folosește metoda abordării directe – este mult mai eficientă.

Jeff Bezos este bine-cunoscut pentru sfaturile sale neconvenționale, controversate și totuși extrem de practice. În procesul decizional, este obsedat în special de constrângerile legate de timp și de disponibilitatea resurselor. Nu avem destul timp ca să luăm în considerare toate informațiile și să convingem pe toată lumea în legătură cu fiecare decizie – nici să nu încerce vreunul dintre voi să o facă! „Nu fi de acord, dar implică-te!” Dacă procesul este revocabil, ia o decizie, chiar dacă există 30% șanse să te înșeli și probabil că vei fi nevoit să revii asupra ei și să o iei de la capăt. Să ne întoarcem la exemplul nostru cu angajările. Unele companii folosesc o strategie euristică foarte clară, încurajând echipele de recrutare de personal să accepte un candidat doar dacă sunt ferm convinse că acesta va fi cel mai potrivit pentru postul respectiv. Un astfel de lucru este important pentru o firmă mică, fiecare nouă angajare având un impact semnificativ asupra afacerii ca întreg. Când ești o companie ca Amazon și angajezi în fiecare an zeci de mii de persoane (adică sute pe zi), constrângerea legată de timp este reală și trebuie neapărat luată în considerare.

La începuturile sale, mottoul Facebook-ului era *Move fast and break things* („Mișcă-te repede și răstoarnă lucrurile!”). Un alt slogan obișnuit în Silicon Valley și în alte industrii este: *Fake it till you make it* („Prefă-te până când ai să reușești!”). Iar altul: *Fail fast* („Eșuează repede!”). Toate aceste mottouri sunt încercări de a consolida predispoziția spre acțiune, care este mai eficientă decât ezitarea, și ele demonstrează că este mai bine ca decizia să fie rapidă decât corectă.

Nu numai Amazon, Facebook ori propria noastră minte au adoptat această atitudine în legătură cu luarea deciziilor. Ea face parte din cultura noastră și din sistemul de valori pe care le împărtășim.

Ori de câte ori există niște costuri, dacă așteptăm

prea mult, sau niște beneficii, dacă ne mișcăm rapid, următoarele trei strategii finale, încorporând treizeci și patru de prejudecăți cunoscute, ne pot ajuta să ne sporim încrederea pentru a acționa, în loc să amânăm lucrurile.

STRATEGIA NR. 11: Menține-te pe poziție

Suntem motivați să ducem la bun sfârșit lucrurile în care am investit deja timp, mai degrabă decât să schimbăm cursul acțiunii.

STRATEGIA NR. 12: Protejează-ți convingerile existente când convingerile ne sunt puse la îndoială, adesea reacționăm automat, încercând să le apărăm, în loc să ne îndoim de ele.

STRATEGIA NR. 13: Fă ce este mai sigur într-o situație de echilibru, tindem să alegem calea pe care o considerăm mai puțin lipsită de riscuri.

Pentru a dezvolta prejudecăți sănătoase sau corecte când vine vorba despre a recunoaște necesitatea de a acționa într-o situație de incertitudine, putem să urmărim sfatul lui Jeff Bezos și să admitem că este posibil să trebuiască să reconsiderăm totul și să o luăm de la capăt dacă ne-am înșelat sau am greșit. Principiul meu favorit de leadership învățat la Amazon redă această idee foarte bine. Următorul principiu este:

Ai dreptate adesea.

Liderii au adesea dreptate. Ei judecă în mod corect și au instincte bune. Iau în considerare puncte de vedere diferite și se străduiesc să găsească argumente care le contrazic propriile convingeri.

La prima vedere, lucrul acesta contrazice ceea ce am afirmat până acum. Dar, dacă citiți cu atenție, veți vedea că liderii au dreptate cel mai adesea doar dacă sunt deschiși la puncte de vedere diferite și sunt dispuși să-și schimbe propriile convingeri. Au dreptate adesea pentru că încearcă să afle dacă greșesc și apoi își schimbă modul de a gândi, astfel încât să corespundă realității. Pe scurt, asta înseamnă să dezvoltăm prejudecăți sănătoase.

ACUM, SERIOS, CUM POT SĂ SCAP DE PREJUDECĂȚI?

9

Înțeleg perfect frustrarea din spatele acestei întrebări. În cazul interviurilor pentru angajare, este de înțeles să vrei să fii mai puțin părtinitor, pentru că această atitudine te ajută să alegi candidații cei mai buni.

White Fragility („Fragilitatea albă”), cartea lui Robin DiAngelo în care se pune întrebarea de ce le este atât de greu albilor să vorbească despre rasism, face o descriere detaliată și extrem de clară a paradoxului conținut în substanța tuturor prejudecăților:

Dacă devenim niște adulți care se opun în mod evident rasismului, cum se întâmplă de regulă, ne organizăm identitatea în jurul negării privilegiilor noastre rasiale ce consolidează dezavantajele pe criterii de rasă pentru alții.

Ceea ce este deosebit de problematic în această contradicție este că obiecția morală a albilor față de rasism crește rezistența lor la a-și recunoaște complicitatea cu acesta.

O astfel de teorie scoate în evidență un lucru important în legătură cu scopul nostru, acela de a avea mai puține prejudecăți. DiAngelo susține că, atunci când vedem că rasismul reprezintă o problemă globală reală, încercăm să ne construim o identitate prin care să ne distanțăm de ea. În termeni rasiali, enunțul „Nu disting culorile.”⁷ a ajuns să-i definească pe acei indivizi care se autoproclamă lipsiți de tendințe rasiste, lucru pe care îl percep ca pe un scop în sine. Poate că intențiile lor sunt sincere – distanțându-se de rasism, albi pot să-l arate cu degetul și să-l denunțe ca fiind o problemă.

Din păcate, „să nu distingi culorile” este imposibil atât timp cât efectele rasismului se propagă dincolo de mințile noastre și ajung în instituții, pe platformele online și în mediul în care trăim. Dacă ne considerăm „conștienți” de propriile prejudecăți rasiale, asta ne motivează doar să

7 *“I’m color-blind”* („Sunt daltonist.”), în original, (m. red.)

nu mai fim atenți la ele sau să nu le mai căutăm. A exista într-o lume ce perpetuează prejudecățile rasiale înseamnă că, datorită simplului fapt de a fi fost născuți albi, unii oameni au beneficiat în nenumărate feluri de pe urma rasismului: școlile la care au mers, cărțile pe care le-au citit, locurile de muncă pe care le-au avut părinții lor, filmele pe care le-au văzut, legile care i-au apărut, toate au fost influențate de rasism și au susținut supremația albilor.

Îmi plac foarte mult sugestiile lui DiAngelo pentru aceia dintre noi care vor să fie de ajutor pe cât posibil în lumea în care trăim, și anume să internalizăm unele dintre aceste presupuneri despre noi înșine și despre lume. Iată o listă parțială de presupuneri sau ipoteze pe care autoarea o pune la dispoziția celor care încearcă să se împace cu rasismul din mintea lor și din societate, pe care le-am subordonat sediului minții, inimii și respectiv mâinilor.

— Se Ce este adevărat?

Rasismul este un sistem multistratificat integrat în cultura noastră.

Toți creștem în acest sistem și ne obișnuim cu el.

Rasismul nu poate fi evitat.

Fiindcă și eu fac parte din sistem, probabil că nu înțeleg această problemă.

Ce este relevant?

Rasismul este o problemă complexă și nu trebuie să-i înțeleg toate nuanțele ca să-l validez.

- Antirasismul autentic este rareori confortabil. Disconfortul reprezintă cheia dezvoltării mele și este de preferat.
- Port cu mine povestea grupului din care fac parte; istoria este importantă.

w* Ce este util?

Prejudecățile sunt implicite și inconștiente; nu mă aștept să-mi conștientizez prejudecățile fără să fac un efort susținut în acest sens.

- Este greu să-i adresezi cuiva comentarii cu privire la concepțiile sale rasiste; pentru mine este important să primesc acest feedback de la ceilalți, indiferent de felul

în care mi-l oferă.

Nimic nu mă pune la adăpost de forțele rasismului.

- Antidotul pentru sentimentul de vinovăție este acțiunea.
- Rasismul afectează (uneori chiar ucide) persoanele de culoare zi de zi. A-i pune capăt este mai presus de ce simt eu, de egoul meu sau de imaginea mea.

Mesajul autoarei este destul de clar. Ar trebui ca albi să nu se mai străduiască să fie mai puțin rasiști? Nu. Sunt albi expuși vreodată pericolului rasismului? Nu. Concluzia importantă în legătură cu rasismul și cu prejudecățile este aceea că *disconfortul este cheia pentru dezvoltarea noastră și el trebuie cultivat*. Renunțarea – evitarea – este calea spre rezolvarea unui disconfort și spre revenirea într-o zonă sigură, de confort. Dar acest lucru nu ne ajută să progresăm, așa că nu este de dorit.

Disconfortul este cheia progresului și trebuie cultivat.

Repetati după mine. Disconfortul este cheia pentru dezvoltarea noastră și el trebuie cultivat.

Fără îndoială că această afirmație vă va declanșa o stare de anxietate, iar vocile puterii, rațiunii și eschivării vor sări repede cu sugestii în legătură cu felul în care ar trebui să reacționați. Ascultați-le, chiar dacă nu trebuie să fiți de acord cu ele imediat.

Cum putem să abordăm cunoașterea propriei noastre naturi – definite de prejudecăți, rasism, sexism, xenofobie ori alte fobii, care se nasc din poziția și orientarea noastră față de cele trei mari dileme ale universului –, fără să ne pierdem mințile?

Indiciu: nu crezând că putem scăpa de prejudecăți.

Disconfortul este fundamental în dezvoltarea noastră personală și el trebuie cultivat. La rândul ei, anxietatea servește aceluiași scop. Oricum, care este treaba cu tot disconfortul și anxietățile acestea? Ele pornesc din dorința de a obține un răspuns, de a rezolva o problemă. *De a o face* să dispară. De a da la o parte tot ce e greșit și de a pune în loc lucrurile potrivite. De a înlocui răul cu binele. De a rezolva misterul. De a scăpa de amenințare. De a

închide cercul. De a rezolva dezacordul.

Această dorință de a închide cercul este adânc înrădăcinată în psihologia noastră. Ce se întâmplă când o propoziție - nu se termină sau rămâne în aer? De ce vederea unor covrigi tăiați ca franzelele le declanșează unora o stare de anxietate? Această pendulare între tensiune și eliberare, care ne face să râdem la glume, să dansăm pe muzică și să ne dăm jos din pat în fiecare dimineață ca să vedem ce ne rezervă ziua care abia începe, reprezintă același mecanism care ne face să ni se pară atât de dificil să trăim cu o problemă nerezolvată. Este incredibil de neplăcut!

Vocea rațiunii ne spune că trebuie fie să găsim o soluție, fie să renunțăm. În orice caz, vrea să termine odată cu disconfortul pe care îl simte. În cazul în care încercăm să ne înțelegem propriile limitări în raport cu universul, din punct de vedere biologic și social, ne dăm seama că nu există o soluție definitivă, dar nu putem ignora problema. Ceea ce trebuie să facem este să ne recunoaștem sincer disconfortul și să-l păstrăm viu în noi, deoarece acesta ne arată căile spre progres. Chiar dacă nu există un stadiu ideal, „al adultului”, pe care îl putem atinge, tot trebuie să străbatem acest drum. Este nevoie să dezvoltăm prejudecăți sănătoase, deoarece ele ne ajută să atingem o stare aflată la granița dintre conștientizarea și rezolvarea problemei, permițându-ne să lăsăm chestiunea nerezolvată și să simțim disconfortul pe care ni-l creează finalurile deschise, fără să ne pierdem capacitatea de a duce o viață funcțională.

AL TREILEA LUCRU PE CARE ÎL POȚI ÎNCERCA

Dezvoltă prejudecăți sănătoase

Dacă ar fi să reții doar un singur lucru din acest capitol, nu uita următorii patru pași pe care trebuie să-i urmezi pe drumul dezvoltării unor prejudecăți sănătoase:

PASUL 1: Decide. A dezvolta prejudecăți sănătoase presupune, în primul rând, și mai ales, să conștientizezi propria orbire și să nu mai pretinzi că ea nu există. Doar tu poți decide dacă vei face față provocării sau te vei lăsa

doborât de ea.

PASUL 2: Observă (nivel începător). Începe să reduci cantitatea de timp și de energie pe care o irosești încercând să-ți ascunzi ori să-ți ignori prejudecățile și slăbiciunile. *De exemplu, citește informațiile din acest capitol ca să te familiarizezi cu diferitele tipuri de prejudecăți. Observă când ți se declanșează reacția de intrare în defensivă și vezi dacă a) ești realmente în pericol în acest moment ori b) dacă există posibilitatea să înveți ceva de la un alt punct de vedere (chiar și foarte puțin).*

PASUL 3: Remediază (nivel intermediar). Începe să reduci timpul și energia pe care le consumi pentru a identifica și a încerca să remediezi daunele involuntare cauzate de prejudecățile și slăbiciunile care îți conduc viața. *De exemplu, când descoperi o slăbiciune, studiaz-o cu atenție și identifică persoanele și ideile care au fost subestimate ori afectate în mod negativ de tine sau de alții. Caută modalitățile potrivite de a anula această tendință și de a remedia pagubele.*

PASUL 4: Normalizează (nivel avansat). Încearcă să reduci timpul și energia pe care ceilalți trebuie să le consume atrăgându-ți atenția asupra slăbiciunilor pe care le ai și făcându-te să înțelegi daunele pe care le-ai produs. *De exemplu, caută în mod activ informații și perspective care se opun propriilor convingeri. Invită-i pe cei mai buni reprezentanți ai unor poziții cu care nu ești de acord să ia parte la dezacorduri productive cu tine. Încearcă activ să-ți modifice convingerile.*

Pășii 2, 3 și 4 sunt mențiți să servească aceluiași scop, acela de a reduce daunele cauzate de prejudecăți, dar nivelul începător reacționează la informațiile primite, iar cel intermediar și cel avansat devin treptat proactive, pe măsură ce le accesăm. Pasul 1, care se referă la a accepta că prejudecățile există și la a alege să acorzi atenție acestui fapt, este un fel de contract cu noi înșine prin care ne obligăm să fim de acord cu prejudecățile și pe care îl putem adopta sau modifica astfel încât să se potrivească

cu propria viziune despre lume. Este o versiune modificată a contractului în legătură cu disconfortul pe care îl simte un alb când se confruntă cu probleme rasiale (contractul referitor la fragilitatea albă), extins pentru a cuprinde toate formele de prejudecăți. Reflectați la aceste afirmații și simțiți-vă liberi să le reformulați cu propriile cuvinte.

Voi încerca să-mi accept prejudecățile, ceea ce înseamnă că sunt dispus:

Să-mi conștientizez limitele și perspectiva subiectivă.

1. Să fiu deschis și la alte puncte de vedere.
2. Să ascult cu deschidere când ceilalți îmi atrag atenția asupra slăbiciunilor mele.
3. Să accept disconfortul pe care îl voi simți în mod inevitabil ca pe un dar de bun venit.

În moduri pe care uneori le pot înțelege și alteori nu, întotdeauna voi fi forțat să folosesc unele scurtături strategice care vor ignora, în mod sistematic, anumite tipuri de informații, din cauza constrângerilor legate de atenție, semnificație, timp, resurse și memorie. Nimeni nu poate scăpa de prejudecăți, nici măcar eu. Fără aceste strategii, aș rămâne paralizat din cauza incertitudinilor.

De asemenea, strategiile pe care sunt nevoit să le folosesc uneori nu țin seama în mod sistematic de o serie de informații care îi vor dezavantaja pe unii și le vor aduce prejudicii într-o manieră de care eu nu voi fi conștient fără un efort considerabil.

Eforturile de a evita prejudecățile au legătură, în primul rând, cu o căutare a confortului, având drept rezultat menținerea statu-quo-ului.

Nu trebuie să confund confortul cu progresul. Prejudecățile sănătoase sunt rareori confortabile; cheia progresului este disconfortul și acesta trebuie cultivat.

Prejudecățile mele sunt consolidate de mediul în care trăiesc. Acesta include comunitățile din jur, produsele și serviciile pe care le folosesc pentru a fi la curent cu se întâmplă în lume, precum și instituțiile din care fac parte.

Nu există leac pentru prejudecăți, dar eu pot să le controlez printr-un proces de autoreflexie sinceră,

așteptând un feedback onest și fiind dispus la rândul meu să ofer unul asemănător, oricare ar fi urmările.

Nu putem scăpa de prejudecăți. Nu le putem evita și nici ignora complet. Aceasta ne face să conștientizăm în mod neplăcut faptul că trebuie să le purtăm cu noi tot timpul, orice am face și oriunde ne-am duce.

Nu pot să nu mai încerc să scap de prejudecățile din gândurile și acțiunile mele. Nu-mi pot permite să mă blochez din cauza ideii că nu pot avea niciodată încredere în ceea ce gândesc.

Paul Saffo, expert în prognoză și profesor la Universitatea Stanford, a scris un eseu celebru intitulat *„Strong Opinions Weakly Held”* („Opinii puternice susținute în mod neconvingător”). Titlul a devenit un fel de mantră pentru multă lume care lucrează în sectorul tehnologic, deoarece propune o modalitate greu de înțeles, dar practică, de a fi, pe de o parte, implicat în acțiune, iar pe de altă parte, de a accepta că gândirea ta este imperfectă.

Dați-i voie intuiției să vă ghideze spre o concluzie, chiar dacă ea este imperfectă - aceasta este „opinia puternică”. Apoi intervine „susținerea neconvingătoare”, și anume: demonstrați-vă vouă înșivă că ați greșit. Asumați-vă să aveți îndoieli cu caracter creativ. Căutați informații sau date care vă contrazic concluzia ori indicatori care vă ghidează într-o cu totul altă direcție. Până la urmă, intuiția va interveni, iar din ruinele ideii tale va lua naștere o nouă ipoteză, gata să fie desființată fără milă din nou și din nou. Veți fi surprinși cât de repede vă vor ajuta greșelile repetate să ajungeți la un rezultat care să vă fie de folos.

Nu este atât de departe de faimosul sfat al lui Muhammad Ali de „a zbura ca un fluture și a înțeapa ca o albină”. „A zbura ca un fluture” înseamnă să fim dispuși să ne răzgândim ușor și des, căutând mereu să fim în postura care ne avantajează cel mai mult în situația dată. „A înțeapa ca o albină” se referă la faptul că mai trebuie să ne și menținem pe acea poziție, să luăm decizii și să acționăm în funcție de ele.

Trebuie să facem asta, dar și să cerem feedback în legătură cu slăbiciunile noastre, să fim dispuși să le vedem fără să intrăm în defensivă și să le corectăm în orice fel putem. Nu este un scop cinic, inutil sau lipsit de sens. Robin DiAngelo îl rezumă foarte bine:

Alinierea valorilor pe care le declar cu acțiunile mele reale reprezintă un proces complicat, care durează toată viața, dar este absolut necesar. De asemenea, este extrem de motivant și transformator.

Dezvoltarea unor prejudecăți sănătoase va elimina din viețile noastre multe dezacorduri neproductive care apar atunci când credem că ceea ce vedem este o imagine nefiltrată a realității, în momentul în care convingerile ne sunt puse la îndoială de membrii familiei, de soț/soție, de colegii de serviciu sau prieteni, în loc să tragem imediat concluzia că ei se înșală, putem să ne întrebăm dacă nu cumva ne-a scăpat nouă ceva, un lucru pe care ei îl văd, iar noi nu.

În loc să afirmați „Sunt sigur că am dreptate!” spuneți mai bine fiecare: „Eu nu văd ce vezi tu. Poți să mă ajuți să înțeleg despre ce este vorba?” Nu aveți încă destule informații pentru a înțelege dacă ceea ce credeți voi că transmite ceilalți este chiar ce vor ei să spună. În loc să vă enervați, deveniți curioși. În felul acesta, veți schimba complet raporturile pe care le aveți cu oamenii, cu ideile și lumea în care trăiți, acceptând și alte puncte de vedere, pe care altfel le-ați fi exclus din start. Veți vedea cum se schimbă și tipul de disonanță care vă declanșează starea de anxietate și veți face loc vocii posibilității, astfel încât să se facă auzită mai des și mai clar.

Vorbește doar în numele tău y

Capacitatea fiecăruia dintre noi de a înțelege perspectiva altor persoane și felul lor de a gândi este redusă. Mai bine invită pe fiecare să vorbească în numele său.

Una dintre cele mai surprinzătoare chestiuni pe care le-am observat în timpul experimentelor legate de dezacordul productiv este cât de repede degenerază

lucrurile atunci când oamenii încetează să mai vorbească din punctul lor de vedere și încearcă să speculeze în legătură cu perspectivele celorlalți. Probabil că ați aflat din cele mai bune studii despre soluționarea conflictelor că ar trebui să folosim afirmații de tipul „Eu cred” în loc de „Tu ești” ori chiar „Tu crezi”. Sigur că pare ușor să fii de acord cu ele, dar este mai greu să le și pui în practică.

Dificultatea de a ghici ce gândesc exact ceilalți apare în multe dintre prejudecățile cognitive și scurtăturile strategice despre care tocmai am vorbit. Mai ales două dintre strategii, numărul 6 (Umple golurile) și numărul 8 (Experiența înlocuiește realitatea), ne ajută să creăm într-o primă fază niște povești, folosind stereotipuri și generalizări, ca apoi să ne proiectăm stările asupra celorlalți și asupra lumii. În acel moment însă, uităm imediat ce am primit de la lume și ce anume am adăugat experienței noastre.

Nu ne pricepem prea bine să interpretăm punctele de vedere ale altora atunci când nu coincid cu ale noastre. Le simplificăm la maximum, le exagerăm defectele și umplem spațiile goale cu tot soiul de stereotipuri. Antidotul pentru această limitare este simplu: obligația noastră este să vorbim doar în nume propriu și să-i lăsăm pe ceilalți să se reprezinte singuri.

CE NU POATE FI CONTESTAT?

Când vorbim în numele nostru, din suflet, despre punctele noastre de vedere, preferințe, valori și sensuri, dezvăluim ceva care nu poate fi contestat de ceilalți. Reprezentăm, așadar, sursa primară de adevăr a sufletului nostru. Pe de altă parte, când încercăm să vorbim în locul altora, speculăm pe marginea unor lucruri care nu ne sunt cunoscute pe deplin și care pot fi contestate în totalitate de ceilalți.

Prin urmare, când este vorba despre chestiuni legate de suflet sau de sentimente, ne putem trezi foarte ușor implicați în diverse dezacorduri sau conflicte, atunci când vorbim în numele altora ori când alții vorbesc în numele nostru. Se întâmplă foarte des.

Haideți să dăm un exemplu din politică, care ne va arăta ce ușor putem face această greșeală, lăsându-ne prinși în dezacorduri extrem de neproductive. Una dintre cele mai de amploare, mai puțin productive și mai neplăcute dispute din istoria recentă a izbucnit în SUA, în timpul alegerilor prezidențiale din 2016.

Această carte este, de fapt, rezultatul discuțiilor pe teme politice care mi-au produs multă anxietate pe parcursul campaniei electorale americane. În timpul unora dintre ele m-am simțit cum nu se poate mai rău și atât de neproductiv, încât mi-am dat seama că trebuie să găsesc o altă abordare, care pe parcurs a dus la identificarea și redefinirea artei mele în legătură cu dezacordul productiv. Trebuie să precizez că, bineînțeles, am avut și eu propria poziție și prejudecățile mele, odată ce am intrat în largul spectru al politicii. O să încerc să fiu cât se poate de sincer în legătură cu acestea.

Am câțiva prieteni apropiați încă din liceu. Ne-am întâlnit prima dată ca membri ai echipei de *cross-country*, în care ne identificam ca un grup de liber-cugetători (probabil mai mult aspiranți decât veritabili). Trei religioși, doi atei. Doi nu beau nici măcar cafea, alți doi da și ocazional luau și droguri. Unii dintre noi își doreau să se însoare și să aibă mulți copii, pe când alții nici nu voiau să audă de așa ceva în viitorul apropiat. Ca grup, toți împărtășeam un set de valori fundamentale, respectând personalitatea fiecăruia, chiar dacă eram extrem de diferiți. Ca majoritatea grupurilor de prieteni din istorie, aveam parte, desigur, de o mulțime de luări peste picior, împunsături și dispute ocazionale, dar toate de bună-credință. Buna-credință – un lucru atât de rar în zilele noastre – poate exista cu asupra de măsură în grupurile mici de prieteni.

Buna-credință - din latinescul *bona fides* - reprezintă intenția sinceră de a fi corect, deschis și onest, indiferent de rezultatul interacțiunii.

Au trecut douăzeci și cinci de ani de atunci. Toți ne-am J

mutat în diferite părți ale țării și ale lumii. Jared a devenit avocat, lucrează pentru Exxon și trăiește în Dubai cu cei cinci copii ai săi. Nathan este profesor în Texas pentru copiii cu nevoi speciale și la rândul lui are cinci copii. Chris este șef de depozit în Florida, iar Jimmy, videografician și fotograf pentru clienți ca Vice Media sau Al Jazeera, adesea în zone izolate ale Europei, Asiei și Statelor Unite ale Americii. Eu, pe de altă parte, am rămas relativ într-un singur loc, lucrând în companii *tech* și în *start-upuri* ca Amazon, Twitter, Slack și Patreon, precum și la unele dintre firmele proprii, fiind stabilit acum în Bay Area împreună cu soția mea și cei doi copii ai noștri. Probabil bănuieți că unii dintre noi ne-am îndreptat în timp mai spre stânga spectrului politic, alții mai spre dreapta. Chris a apărut cu încăpățănare centrul, așa că noi, ceilalți, i-am făcut viața foarte grea. În ciuda tachinărilor prietenești, eram foarte mândri că puteam discuta diferite lucruri împreună într-o manieră pe care toți o consideram productivă și plină de respect reciproc.

În iulie 2016, am început o serie de discuții în cinci despre politică, care au continuat pe toată durata alegerilor din SUA. În acea perioadă, ne-am scris mai mult de treizeci de mii de cuvinte, constând, în primul rând, în schimburi de mesaje despre felul în care fiecare dintre noi interpretăm același eveniment din perspective politice diferite. Pe 8 noiembrie au fost anunțate rezultatele votului. Eu și Jimmy o aleseserăm pe Clinton. Chris nu se dusesese la vot. Nathan preferase un candidat „*write-in*”⁸. Jared nu a vrut să ne spună pe cine votase. La final eram toți în stare de șoc. În ciuda pozițiilor noastre diferite, cred că toți ne așteptam să câștige Hillary Clinton.

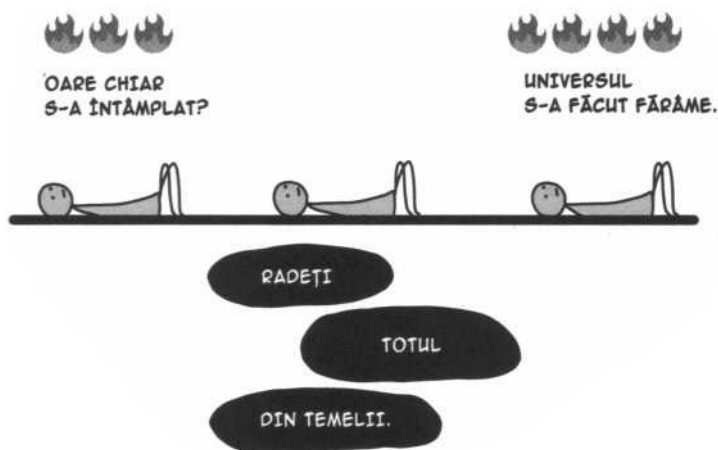
Eu nu am reușit să fac față acestui rezultat. Ceva în interiorul meu s-a rupt. Discuțiile au reînceput pe mesagerie, analizând ceea ce se întâmplase din diverse perspective, făcând previziuni etc. Eu am postat pe

⁸ Candidat care nu apare pe buletinele de vot pentru alegerile din SUA, dar pentru care alegătorii pot opta scriindu-i direct numele pe respectivul buletin, (n. *red.*)

rețelele sociale doar următoarele cuvinte: „Sunt distrus. Îmi e pur și simplu rușine că sunt cetățean al Statelor Unite. A câștigat ura, iar țara noastră va deveni un iad pentru majoritatea oamenilor. Am nevoie de ceva timp ca să mă liniștesc”. M-am lăsat pradă singurei voci care nu dispăruse din mine: cea a eschivării. Tot ce puteam face era să renunț, pretinzând că acel conflict nu există. Prietenii mei, care aveau niște imagini despre lume mai puțin conflictuale decât a mea, au încercat să mă consoleze și să mă încurajeze, explicându-mi în ce fel totuși lucrurile ar putea ieși bine pentru țara noastră. „E un semnal de alarmă!” a zis Jared. „Cel puțin gândește-te ce urmări pozitive ar putea avea, pe lângă cele negative”.

Dar eu nu eram în stare să văd lucrurile așa. „Nu pot. Am nevoie de timp ca să procesez ce s-a întâmplat. Îmi pare rău!

VORBEȘTE DOAR ÎN NUMELE TĂU 145



Voi avea nevoie de timp”. Repetam aceleași cuvinte, știind că de obicei le puteam enumera mai multe motive, dar atunci nu-mi venea nimic în cap. Nu știam de cât timp voi avea nevoie să-mi revin, așa că pur și simplu am renunțat la conversațiile de pe grup, fără să promit că voi reveni. Vocea rațiunii, cea bună la toate, fusese anihilată de atâtea lucruri care mergeau prost. Într-un singur moment, în punctul culminant a tot ceea ce construisem în

ultimele șase luni, îmi pierdusem pur și simplu încrederea în ideea de a putea avea discuții productive, raționale și cinstite, așa că am hotărât să-mi evit prietenii cu totul. (Câțiva ani mai târziu, uitându-mă peste discuțiile noastre, am văzut că amicii mei aduseseră câteva argumente solide la care atunci nu m-am putut gândi.)

Între timp, mandatul lui Trump a continuat săptămâni, luni și ani. În adâncul sufletului meu știam că evitarea nu era tipul de reacție care să-mi aducă satisfacție, dar nu consideram nici că rațiunea ar face vreo diferență. Dacă nu reușisem să obțin nimic alături de prietenii mei cei mai apropiați, oameni de încredere și demni de respect, pe parcursul a șase luni de discuții și în urma a treizeci de mii de cuvinte schimbate între noi în legătură cu simpla decizie de a găsi candidatul ideal pe care să-l votez, atunci câte cuvinte și câte motive ar fi fost necesare pentru a-i înțelege pe cei șaiszeci și două de milioane de votanți ai lui Trump ori cel puțin pe cei o sută de milioane de cetățeni cu drept de vot care nu merseseră deloc la urne?

Partea cea mai proastă nu era că nu aș fi putut să-i conving pe cei 162 de milioane de oameni că am dreptate, ci că îmi dădusem seama că nu știam în legătură cu ce anume aș fi vrut să-i conving. Ratasem ceva ce fusese extrem de evident pentru ceilalți. Spre deosebire de alte perioade de severă disonanță cognitivă colectivă, nu mai eram sigur că dispun de instrumentele potrivite pentru a afla dacă am dreptate. Dacă e imposibil să schimbi păreri, ce i-ar putea convinge pe ceilalți? Rațiunea? Nu cred. Dacă acesta ar fi fost răspunsul, ea ar fi putut mișca lucrurile. Nici forța brută nu ar fi constituit o strategie validă pentru a îndemna lumea să voteze, iar a nu vota sau a nu discuta deloc politică cu siguranță că nu ar fi făcut decât să înrăutățească situația. Sincer, simțeam că țara noastră este o navă pe cale să se scufunde. Iar eu, în loc să fac ceva pentru a împiedica acest lucru, mă simțeam paralizat – și chiar parte a motivului pentru care vasul se ducea la fund. Cum se ajunsese la așa ceva? Ce făcuserăm? Ce

făcusem *eu*⁷. Și ce aș fi putut să fac mai mult – dacă mai era posibil să îndrept lucrurile?

Chiar în acel moment, vocea posibilității a început să-mi șoptească la ureche primele vorbe coerente. Era o voce discretă, care îmi cerea să opresc vocea rațiunii cât puteam de mult și să dau voie punctelor de vedere contradictorii să-și facă loc la masa discuțiilor, fără să intru în panică sau să mă sperii și fără să încerc să dau totul peste cap.

Când mi s-a întâmplat acest lucru, mi-am amintit că Nathan, care era cel mai conservator dintre noi, ne spusese în timpul campaniei electorale că nici Trump, nici Clinton nu meritau să fie votați. El se hotărâse până la urmă să opteze pentru un candidat *write-in*, „We the People” („*Noi suntem Poporul*”). Nu fusese singurul – în 2016 se votase cu acest tip de candidați de șapte ori mai mult decât la alegerile din 2012. Sistemul nostru electoral este structurat astfel încât să încurajeze alegătorii să voteze pentru rezultatul pe care și-l doresc cel mai mult. A vota pentru un candidat *write-in* era ca și cum nu ai vota deloc, iar a nu vota deloc era ca și cum ai fi renunțat la orice urmă de speranță că poți să ai un cuvânt de spus. Din faza dezbaterilor și până la alegerile propriu-zise, această opțiune fusese absolut lipsită de sens pentru mine.

Acum, după ce a trecut destul timp ca reacția de frustrare imediată să se mai atenueze, înțeleg altfel cuvintele lui Nathan. Dacă, în mod ipotetic, niciuna dintre opțiunile valabile nu este bună pentru noi, putem folosi votul în sensul său negativ, de refuz sau respingere? Vocea rațiunii din mintea mea îmi sugerează că această alegere nu este cea mai inspirată. Așa că felul în care Nathan și-a folosit votul a fost probabil singurul instrument cu ajutorul căruia își putea exprima opțiunea politică într-un sistem menit să-i ofere fiecărui cetățean posibilitatea de a vota. Dacă așa a ales el să folosească acest drept, pot eu să spun că a greșit? Aș putea eu să-i dictez ce să simtă?

148 I DE CE ȚIPĂM?



TOATĂ LUMEA AR TREBUI SĂ VOTEZE.

DACĂ NU O FACI,
NU TE PLÂNGE!



DA



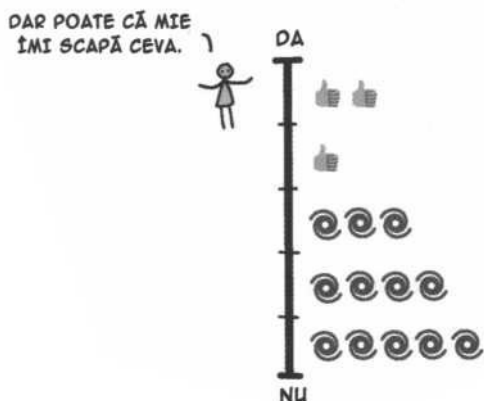
NU

Vocea posibilității mi-a permis să înțeleg că a nu vota poate deveni o modalitate validă de a ne reprezenta într-o democrație, dacă scopul este să-l lași pe fiecare să vorbească în numele său. Am spus „poate deveni” pentru că vocea posibilității consideră că nu este necesar să decidem imediat dacă aceasta este o idee corectă sau nu.

Într-un mod foarte realist, așa cum am putut simți după pulsul și tensiunea arterială pe care le aveam, vocea posibilității nu i-a permis stării de anxietate să-mi sporească sentimentul de urgență ori să-mi sugereze să resping orice opinie contrară, ci m-a făcut să fiu mai deschis față de o mulțime de alte posibilități, ajutându-mă să înțeleg totul în ritmul meu.

VORBEȘTE DOAR ÎN NUMELE TĂU 149

♥ TOATĂ LUMEA AR TREBUI SĂ VOTEZE.



TOATĂ LUMEA PRIMEȘTE UN VOT 9

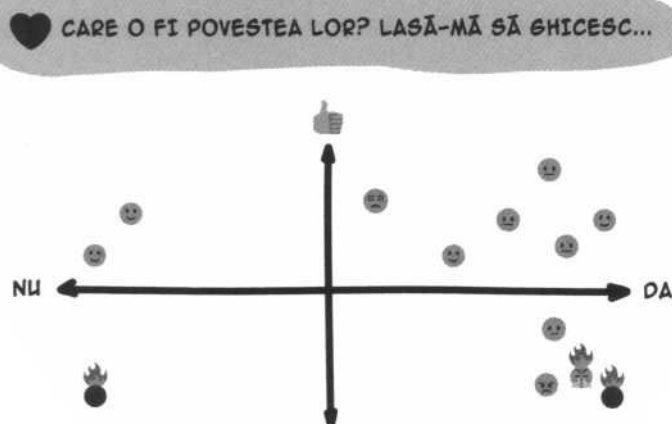
Unul dintre efectele secundare, atunci când ascuți de vocea posibilității, este apariția întrebărilor deschise. Într-o zi obișnuită, ținând cont de vocea rațiunii, aș putea întreba ceva de genul „Ești sigur că vrei să deschizi această cutie a Pandorei?” sau „Ce mă aștept să rezolv cu această conversație?” Sunt întrebări logice, care aveau sens în momentul în care urmăream anumite scopuri și desfășurăm activități menite să ducă la atingerea lor. Dar acum nu mai am în minte o țintă clară atunci când vine vorba despre discuții politice, ci mai degrabă curiozitatea de a înțelege ce anume mi-a scăpat, *căutând* confuzia și nu/rugând de ea. Felul în care descriu acest sentiment este asemenea unui spațiu mental neutru în care ideile contradictorii tind să se amestece, rămânând neclarificate.

Am decis că aș vrea să știu mai multe, să aflu de ce o opțiune ciudată și aparent nedemocratică, aceea de a nu vota, a devenit brusc foarte populară. Mi-am dat seama că aș putea să cercetez natura obligației morale, să chestionez prieteni și membri ai familiei în legătură cu momentul în care o întâmplare de un anume fel le oferă dintr-odată anumite oportunități. M-aș fi putut raporta și la alte obligații morale pe care simțeam că le am și apoi să le

compar. Am început să întreb pe la întâlniri ocazionale și pe rețelele sociale dacă „Avem obligația morală de a vota?” și am primit o mare varietate de răspunsuri.

Unii au afirmat că nu:

Mie mi se pare greu. O văd ca pe o responsabilitate. Dacă trăiești în această țară, există atâtea privilegii și beneficii, unele câștigate cu greu, așa că mi se pare absolut de neconceput să nu te deranjezi să participi la vot.



Eu văd lucrul acesta ca pe un angajament normal față de democrație. Cei care votează simt că participă cumva la întregul proces, chiar dacă într-o mică măsură. Mai mult, în cazul unei participări masive la vot, fiecare va avea un sentiment mai puternic că rezultatul final reflectă voința tuturor. Când participarea la alegeri este scăzută, ai senzația, pe de altă parte, că rezultatele nu sunt reprezentative și nu au legitimitate. Votul fiecăruia constituie așa-numita „democrație per se”, indiferent de votul propriu-zis ori de efectul lui asupra rezultatului final.

Alții au avut o poziție mai radicală:

A nu vota înseamnă a da dovadă de egoism și de neglijență. În egoismul lor, unii ar putea justifica această poziție printr-o serie de argumente bine motivate, dar tot egoism s-ar chema. E ca și cum ai spune „sentimentele mele cu privire la sistem sunt mai importante decât impactul asupra lumii reale pe care l-aș putea avea

ajutând persoanele vulnerabile din comunitatea mea, prin simplul act al votului!"

Oamenii care nu votează, dar se bucură de privilegiile sistemului nostru democratic sunt asemenea sportivilor care nu se antrenează ori nu joacă într-un meci, dar se așteaptă să primească trofeul dacă echipa lor va câștiga.

Câțiva au fost de acord, dar au avut câteva obiecții:

Sunt de acord și cred că a alege să nu votezi este tot o formă de vot. Este justificat să nu o faci dacă nu înțelegi despre ce este vorba (ești neinformați), nu-ți plac opțiunile pe care le ai sau dacă alegi să nu ai încredere în alții pentru a lua o decizie.

Pe măsură ce comentariile curgeau, la un moment dat cele politicoase s-au cam terminat și și-au făcut apariția manifestările mai radicale. Cineva a apelat la această metaforă destul de provocatoare:

Pentru mine, presiunea de a merge la vot este la fel ca aceea de a face sex. Mulți bărbați cred că sexul e o datorie pentru soțiile lor, dacă ei înșiși muncesc din greu ca să le întrețină. Nu e chiar viol, dar nici sex liber consimțit. Pot să spun nu pur și simplu sau constrângerea este o parte de facto a retoricii tale?

Presiunea de a acționa în conformitate cu morala colectivă este puternică. Oricum, ideea aceasta a declanșat o altă discuție. Două persoane s-au luat de tipa cu metafora violului:

Nu cred că pot avea un dialog serios cu cineva care aseamănă votul cu un viol.

Actele sexuale violente nu au nimic de-a face cu votul. Nu înțeleg cum de nu vi se pare evident.

Observați, vă rog, cum vocea puterii se străduia să deturneze sensul acelei discuții. Și după ce ea s-a aprins, au apărut imediat luări de poziție și mai înrâncenate:

Dacă spuneți că votul meu nu contează ori că nu trebuie să aleg răul cel mai mic atunci înseamnă că vă gândiți numai la voi înșivă. Nu vă puneți și în pielea unor persoane a căror poziție este mai precară decât a voastră

(LGBT, persoanele de culoare, săracii etc.). Unul dintre motivele pentru care detest libertarienii este acela că se află într-o poziție (adesea sunt albi, influenți) ce le permite să aibă grijă de ei și de nevoile lor. Refuzul lor de a vota este o palmă peste fața celor care au nevoie de ajutor. Tara asta a fost creată și construită pe principiul sprijinirii celor asupriți - și dacă ești influent și vrei să te ascunzi în mica ta oază de liniște și fericire, atunci nu faci altceva decât să le spui LA NAIBA celor ce nu sunt la fel de avantajați de rasa lor și de venitul lor lunar. Nu votăm doar pentru noi, votăm pentru întreaga comunitate.

Discuția nu a fost una extraordinară, ci mai degrabă destul de liniștită în comparație cu altele ce au loc pe toate rețelele sociale în fiecare zi cu privire la o mulțime de alte subiecte. Rămâne totuși utilă, în ciuda banalității ei, pentru că putem observa în ea toate conceptele despre care am vorbit până acum. Conține numeroase puncte de vedere, iar multe dintre ele sunt în conflict. Fiecare individ se confruntă cu propria disonanță cognitivă, care declanșează diferite niveluri de anxietate. Și vocile interioare ale fiecăruia sugerează diferite strategii de rezolvare a dezacordului, de la convingeri ferme la insulte și forță brută și de la o poziție defensivă la agresivitate. Discuția s-a aprins și apoi s-a calmat și presupun că mulți au ales încă de la început să se abțină să facă comentarii fiindcă nu au vrut să ia parte la un scandal.

Ce anume ar fi făcut această discuție productivă? Cum aș fi putut-o conduce spre un dezacord productiv, și nu spre apariția unor insulte? Ar fi existat posibilitatea de a-i aduna pe participanții la discuție în jurul unui scop comun, acela de a trăi într-o societate sănătoasă și funcțională? Ce oportunități pentru creștere, conexiune și stare de bine avem aici?

Dacă vocea posibilității nu ne oferă niciun răspuns, discuțiile acestea sunt doar o pierdere de vreme? Dacă sperăm să schimbăm părerile oamenilor pe loc, atunci este ușor să ne gândim la ele ca la un eșec. Dacă suntem interesați să avem un dezacord productiv, care transformă

acest obstacol al tipului de subiect dezbătut într-o aventură incitantă, atunci nu a fost vorba deloc de o pierdere de vreme, ci de un punct de plecare, un nou început de drum. Dacă vom continua discuția, ea ne-ar putea conduce la multe rezultate productive. Căutarea unei soluții în situații de felul acesta poate fi o utopie. Știm bine că nu ne putem schimba părerile doar în cursul unei singure conversații. Atunci de ce să le cerem altora acest lucru?

Am ajuns să port o discuție cu femeia care folosisese metafora violului. Am aflat că avea motive de natură religioasă pentru a nu merge la vot: Martorii lui Iehova se văd obligați de Biblie să rămână complet neutri din punct de vedere politic, lucru pe care eu nu-l știam. Am discutat despre relația ei cu biserica din care făcea parte, destul de complicată de altfel, și despre experiențele pe care le avusese, fiind ridiculizată de cei care nu îi împărtășeau credința. Acest context m-a ajutat să înțeleg de unde venea reacția ei vehementă în legătură cu necesitatea consimțământului și, nu în ultimul rând, complexitatea opiniilor care pot exista în legătură cu acest subiect.

Privind retrospectiv, mi-am dat seama că pusesem întrebarea greșită. Îi rugasem pe oameni să-și spună părerea lor despre cum ar trebui să acționeze *alții*, în loc să le cer să-mi destăinuie ce se simțeau obligați *ei înșiși* să facă. Când am regândit discuția în alți termeni și am invitat fiecare persoană să-mi împărtășească punctul său de vedere, cu propriile cuvinte, a fost mult mai ușor să văd că oamenii au părerile lor unice.

AL PATRULEA LUCRU PE CARE ÎL POȚI ÎNCERCA

Vorbește doar în numele tău

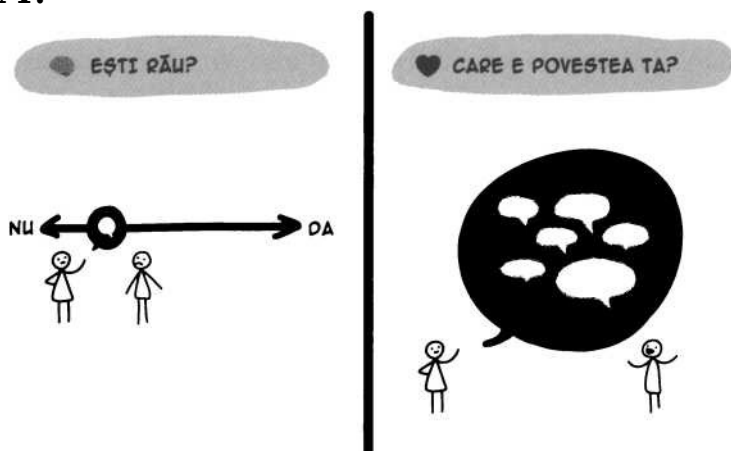
A vorbi în numele tău înseamnă a evita două obiceiuri proaste foarte răspândite: a vorbi în numele altora și a specula cu privire la punctele de vedere ale unor grupuri de indivizi. Sunt mai greu de evitat decât ați crede. (Vedeți? Tocmai am vorbit în numele vostru.)

De exemplu, când spun „Dacă nu-ți vaccinezi copiii

înseamnă că îi pui pe aceștia pe primul plan, în defavoarea alor mei.”, speculez ce anume îmi sugerează comportamentul tău despre ceea ce gândești. Este posibil să speculez corect, dar numai tu știi exact ce anume simți. Dacă aș fi încercat să vorbesc doar în nume propriu, aș fi spus: „Mi-am vaccinat copiii pentru că am considerat că e cel mai bun lucru pentru ei. Care sunt motivele pentru care tu nu i-ai vaccinat pe ai tăi?” Modul acesta de abordare te invită să dezvălui ceva ce eu nu-mi pot imagina despre tine.

Dar dacă nu ești în fața mea și eu nu-ți pot pune această întrebare? Atunci se întâmplă să se manifeste al doilea obicei prost, acela de a specula în legătură cu gândurile și motivațiile unor grupuri de persoane. Rubricile ziarelor mai mici sau mai mari și cele ale publicațiilor online sunt pline de speculații de acest fel. Iată câteva extrase:

„Acești părinți ce se opun vaccinării - să-i numim «profitori» sau chiar proepidemie - îmi pun copiii, precum și comunitatea, în pericol, pentru a-și susține **156 I DE CE ȚIPĂM?**



propriile convingeri eronate potrivit cărora vaccinarea ar putea mai degrabă să le facă rău fiilor noștri decât să contribuie la lupta împotriva unor boli ale copilăriei”.

— *Washington Post*, rubrica de opinie.

30 aprilie 2019

„Mă îndoiesc că cei care promovează genul acesta de gândire au luat în calcul, în mod serios, implicațiile a ceea ce își doresc: ca viața și acțiunile *tuturor* celorlalți să fie modificate cu scopul de a ține cont de cei mai sensibili din punct de vedere medical, oriunde și oricând. Ceea ce ne cer ei are implicații ce exced sfera vaccinării”.

— Rubrica de opinie *The Vaccinuri Reaction* („Reacția la vaccinare”), 11 aprilie 2019

Problema cu genul acesta de speculații care au loc de ambele părți este că se sprijină foarte mult pe nemiloasa generalizare în legătură cu oamenii pe care nu-i înțelegem și apoi o extind la nivelul unei întregi comunități. Nu ne pricepem să speculăm nici măcar ce anume gândește o singură persoană, așa că vă dați seama ce se întâmplă când vorbim despre un întreg grup. Dacă decid să vorbesc doar în numele meu, speculațiile mele trebuie înlocuite cu sarcina de a găsi persoane dispuse să se prezinte singure ca fiind pro sau anti-vaccinare. De-abia apoi îi pot întreba ce gândesc și cum acționează conform propriului punct de vedere.

A evita speculațiile despre ceilalți reprezintă diferența dintre a te grăbi să tragi concluzii prea optimiste, sugerând că știi ce se ascunde în spatele faptelor altora, și a lua în calcul de la început posibilitatea să-ți scape ceva din felul în care gândesc ei.

Dacă vorbești doar în numele tău:

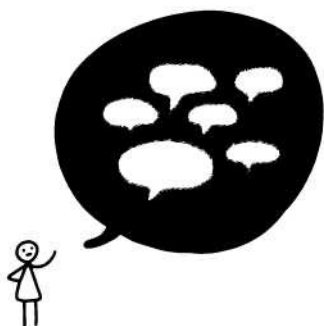
Vei ajunge să inviți oamenii la o discuție, în loc să te mulțumești să vorbești despre ei.

1. Vei îmbunătăți mult mai rapid modelul mental despre părerea altora.
2. Vei prezenta mult mai corect propria opinie, ceea ce înseamnă că alții vor greși mai puțin în privința speculațiilor legate de tine.

O altă urmare a faptului că vorbești doar în numele tău este că va fi mai puțin probabil ca într-o dispută să te bazezi pe stereotipuri de grup. Iei parte la o discuție despre abuzul pe care îl comit sau nu emigranții atunci

când cer azil pentru a intra într-o anumită țară și privești cu toată seriozitatea condițiile impuse. Va trebui să găsești și să inviți niște emigranți care să-și prezinte propriile motive pentru opțiunea lor. Chiar și **158 I DE CE ȚIPĂM?**

♥ CARE O FI POVEȘTEA LOR?
LASĂ-MĂ SĂ GHICESC...



asa, ei îți vor expune doar propriul punct de vedere, și nu pe cel general, al tuturor emigranților. Ca urmare, continuă să inviți la discuții și mai mulți emigranți, până când vei avea destule puncte de vedere? pentru a putea vorbi despre problema în cauză fără să faci speculații. Acest lucru adaugă o nouă dimensiune discuției și se bazează pe realitate. Inevitabil însă, va face loc altor întrebări, de felul:

„Unde să găsesc emigranți sosiți recent în țară?”

„Mă raportează la emigranții dintr-o anumită țară sau presupun că sunt toți la fel?”

„Chiar dacă sunt din aceeași țară, oare nu a avut fiecare individ un motiv personal pentru a pleca de acolo?”

• „Cât de mult mă pot baza pe faptul că o persoană poate reprezenta un grup întreg?”

Majoritatea discuțiilor care se folosesc de stereotipuri și etichete de grup, atribuind intenții, motivații și comportamente ce nu au fost confirmate, sfârșesc prin a fi neproductive. Dacă vă luați după unele dintre întrebările puse de vocea posibilității, discuția se transformă în ceva *mult* mai interesant. Puteți să vă dați seama că scurtătura

strategică de a vorbi despre un grup folosind generalizări și termeni impersonali reprezintă un simptom al unei înțelegeri extrem de simpliste a problemei. Odată ce înțelegeți asta, vă va reveni responsabilitatea să duceți această înțelegere la un nivel de la care să puteți analiza problema în mod adecvat. Ați putea descoperi că nu sunteți chiar atât de interesat de chestiune încât să vreți să găsiți un răspuns real. Nu face nimic! Oricum ar fi, măcar nu le-ați atribuit altora o mentalitate falsă, ca apoi să o atacați sau să o sancționați.

Pune întrebări care suscită răspunsuri surprinzătoare Răspunsurile surprinzătoare conțin cele mai multe informații.

Prejudecățile sunt instrumente mentale care ne ajută să creăm povești, să luăm decizii și să acționăm fără să rămânem paralizați din cauza faptului că există prea multe opțiuni ori fiindcă incertitudinea este prea mare. Unul dintre cele mai utile instrumente folosite pentru a echilibra nerăbdarea de a primi un răspuns rapid cu dorința de a obține cel mai bun răspuns posibil este de a pune întrebări importante. Acestea dau naștere răspunsurilor importante, iar cele mai bune răspunsuri ne surprind, scoțând la iveală lucruri pe care chiar nu le-am înțeles înainte.

FANTOMELE

Nu ar fi grozav să putem invita pur și simplu o fantomă la emisiunea TV preferată și să o rugăm să răspundă la câteva întrebări despre ce este ea mai exact, ce caută aici și ce a mâncat la prânz ieri?

Am clarifica atâtea dileme din numeroase dezbateri!

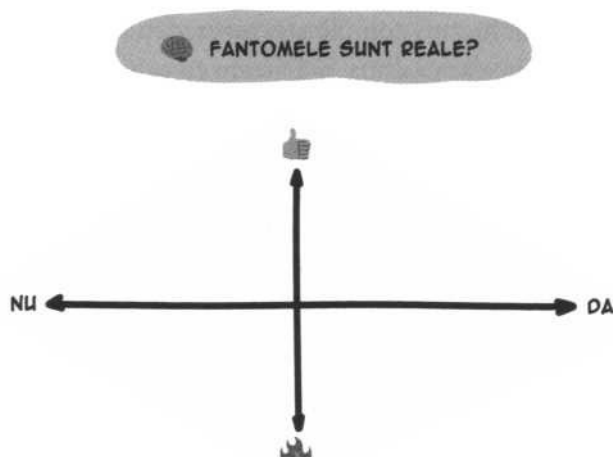
Sunt fantomele niște suflete captive pe pământ din cauza unor lucruri rămase nerezolvate în trecut? De ce sunt îmbrăcate în cearșafuri albe? Sunt ființe interdimensionale care se mișcă ușor în planul nostru existențial, la fel de nedumerite de noi așa cum suntem noi de ele? Sunt plăsmuiri ale imaginației noastre, proiectate în lumea reală? Sunt demoni, îngeri sau extraterestri?

Credeți în fantome? Unde v-ați situa pe aceste axe?

Părerea mea despre fantome s-a schimbat în ultimul

an, parțial ca urmare a experimentelor pe care le-am făcut pentru această carte. Mă voi întoarce la asta imediat. Dar, dacă cu ceva timp în urmă m-ați fi întrebat dacă eu chiar cred în fantome, v-aș fi răspuns că nu, sub nicio formă. În ultimii ani, am avut chiar câteva discuții aprinse pe această temă cu prieteni de-ai mei care pot să confirme ceea ce v-am spus. Mai precis, am afirmat mai mereu că resping cu tărie ideea existenței fantomelor, dar că sunt deschis la informații noi legate de acest subiect. Dacă o fantomă ar fi apărut la emisiunea mea preferată și ar fi răspuns la o mulțime de întrebări, atunci da, aș fi fost convins că ele sunt reale.

PUNE ÎNTREBĂRI CARE SUSCITĂ RĂSPUNSURI SURPRINZĂTOARE 161



Dacă mergem și mai departe în trecut, vă pot spune că nu întotdeauna am fost un sceptic în această privință. De fapt, în timpul practicării meditației am avut o experiență cu o „entitate” care ar putea face parte din categoria fantomelor. În acel moment, am crezut fără urmă de îndoială că am văzut un fel de spirit. Acum sunt destul de sigur că m-am înșelat. Experiențele și memoria sunt lucruri complicate, nu credeți și voi asta?

Când eram în clasa a doua, mă jucam cu câțiva dintre copiii din vecini folosind Tabla Ouija⁹, care ne-a dat

⁹ Joc de societate, (n. red.)

„instrucțiuni” să căutăm ceva pe dealurile din spatele caselor noastre. Am găsit o cutie îngropată, cu câteva nimicuri în ea, și mințile noastre au luat-o razna. În liceu, am început să fiu preocupat de tarot și îmi făcusem un obicei din a petrece până târziu în noapte prin restaurante, citind în cărți cui voia. Odată, un bărbat căruia îi ghiceam în cărțile de tarot a izbucnit în lacrimi, deoarece credea că a primit un mesaj de la calul lui care murise de curând.

Am fost interesat și de experiențe la limita morții, fiind foarte dornic să comunic cu îngeri ori cu alte ființe din „lumea de dincolo”. Într-o după-amiază, meditam încercând să invit un înger la o discuție rapidă (îmi făcusem un obicei din asta). Când am deschis ochii, am văzut un înger ce cobora din tavanul dormitorului meu, strălucind ca o reflexie a unei suprafețe metalice. I-am pus întrebarea pe care o pregătisem deja: „Cine sunt eu?” El mi-a întins o foaie de hârtie strălucitoare. M-am uitat la ea, dar era complet albă. Îngerul a dispărut imediat. Eul meu de licean, atât de dornic de a găsi răspunsuri, fusese atât de aproape de a le primi și, în final, se alesese cu praful de pe tobă – ce dezamăgire! La acel moment, am interpretat o asemenea experiență ca pe un contact direct între mine și o fantomă, un înger, un extraterestru ori o altă ființă multidimensională. Dar oare de ce se mai deranjase să comunice cu mine, ca apoi să nu-mi spună nimic? Îmi doream *mult* ca existența unor astfel de entități să fie reală, chiar dacă mă dezamăgiseră. Mintea noastră este complicată.

Și fantomele sunt complicate. Ideea existenței fantomelor ca spirite ale morților, captive pe pământ, a fost arhetipul dominant în secolul al XIV-lea, în Europa, dar în istorie au existat multe alte tradiții neobișnuite și numeroase texte folclorice despre ele. Stafii, fantome, năluci, spectre, apariții și spirite ce bântuie muritorii, toate s-au arătat oamenilor, oriunde în lume și dintotdeauna.

Ideea existenței fantomelor merge mână în mână cu cea a sufletelor și a fost preluată de diferite religii, începând cu egiptenii sau chiar mai devreme. Dacă nu

bântuie pe pământ, călătoresc în lumea de dincolo și adesea au nevoie de hrană sau de alte ofrande pentru a-și găsi liniștea. Fantomele apar în *Odiseea* și *Iliada* lui Homer; în *Odiseea* sunt descrise ca „un abur, văicărindu-se și lamentându-se pe Pământ”, în general văzându-și de treaba lor, uneori făcând diverse profeții și dând sfaturi. Și creștinii au Duhul Sfânt, ca a treia parte a Sfintei Treimi, alături de Tatăl și de Fiul.

Înainte de revoluția științifică, ideea de fantomă nu contrazicea niciun alt sistem important de credințe, dar odată cu apariția instrumentelor de măsură de mare putere și a unei mai bune înțelegeri a materiei și a energiei, lucrurile s-au schimbat. Până în prezent, nu a fost găsită nicio dovadă clară a existenței fantomelor, în ciuda numeroaselor apariții în viața oamenilor și a reality-show-urilor televizate cu vânători de fantome, ceea ce ne conduce la întrebarea: date fiind numeroasele puncte de vedere diferite și diversele interpretări în legătură cu fantomele, un dialog productiv despre ele este totuși posibil? Dacă da, în ce fel? Haideți să facem o analiză din perspectiva fiecărei voci – și în acest timp, încercați să observați care dintre ele rezonază cu convingerile fiecăruia dintre voi.

Vocea puterii

Dacă ascultăm vocea puterii, ne-am putea întreba dacă cineva crede (ori nu) în fantome, dar în general această voce este destul de nepotrivită când vine vorba despre întrebări care se referă la credințele personale. Cel mai bun lucru pe care îl putem face este să-i excludem pe indivizii care nu cred ceea ce trebuie ori să ne astupăm urechile și să spunem „Bla, bla, bla!”

Vocea rațiunii

Este un lucru foarte obișnuit pentru cei care nu cred în fantome să discute cu vocea rațiunii când este vorba despre un subiect ca acesta. Dacă fantomele sunt ceva real, de ce nu pot fi detectate de instrumentele sau mijloacele de care dispun oamenii de știință? Dacă aceste plăsmuiri nu există, de ce continuă atâta lume să facă

publice experiențe legate de ele, inclusiv persoane din rândul oamenilor educați? Logica nu susține aceste contradicții și creează disonanțe cognitive când încearcă să le dea un sens.

Au existat o mulțime de încercări ale comunităților științifice de a demitiza ideea existenței fantomelor. Fizicianul John Ferriar a scris în 1813 lucrarea „Eseu despre o teorie a aparițiilor fantomatice” în care a arătat că fantomele sunt doar rezultatul unei iluzii optice. Comitetul Investigatorilor Sceptici (CIS), fondat în 1976, este de părere că fantomele țin de domeniul scepticismului și numește emisiuni ca „Vânătorii de fantome”, precum și concluziile lor niște „simple speculații și presupuneri”. Dat fiind tot efortul acestora, oare au reușit să-i transforme pe unii dintre fanii fantomelor în sceptici? Rămâne de văzut, dar există unele indicii că nu au făcut altceva decât să determine asociațiile de fani să fie și mai active și chiar să treacă la atac. În 1977, o anchetă a FBI a scos la iveală faptul că Biserica Scientologică a falsificat niște scrisori ale unor membri ai CIS, afirmând că sunt un paravan pentru CIA, iar apoi le-a trimis la canalele media, încercând să discrediteze organizația. Asociația Parapsihologilor a acuzat CIS că promovează un scepticism agresiv, care ar putea descuraja cercetarea științifică în domeniul paranormalului, făcându-l pe care Sagan să recunoască bătălia din spatele raționalității:

„Oare am auzit vreodată un sceptic care vorbește arogant și disprețuitor? Cu siguranță! Spre marea mea consternare, am sesizat uneori același ton neplăcut chiar și în vocea mea. De ambele părți ale acestei discuții există imperfecțiuni umane. Chiar și atunci când este exprimat cu moderație, scepticismul științific poate avea un aer arogant, dogmatic și disprețuitor față de sentimentele și credințele profunde ale celorlalți. CIS este imperfect. În unele cazuri, critica la adresa CIS este într-o anumită măsură justificată. Dar, din punctul meu de vedere, acest comitet are o importantă funcție socială – aceea a unei grupări bine-cunoscute la care media poate apela atunci

când vrea să audă și cealaltă versiune a poveștii, mai ales când cine știe ce descoperire uimitoare din domeniul pseudoștiinței este considerată demnă de a fi subiect de știri”.

Grupul de Investigații Independente (GII) pretinde că este cea mai mare organizație de cercetări paranormale din lume și oferă o recompensă de 100.000 de dolari oricui reușește să demonstreze existența unor abilități paranormale sau a unor experiențe ce vor fi studiate în condiții adecvate în laboratorul lor din Los Angeles, California. La fel ca CIS, acest grup se folosește de dovezi științifice pentru a crește doza de scepticism a oamenilor în legătură cu paranormalul, dar printr-o abordare mai degrabă bazată pe colaborare decât conflictuală, fiind mai puțin predispus la atacuri foarte dure. Pe de altă parte, găsirea de participanți dornici să vină în laboratoarele lor ca să le fie testate convingerile ar putea fi o problemă în sine, iar activitatea grupului pare să se fi diminuat considerabil după câțiva ani de investigații entuziaste, dar lipsite de rezultate.

Vocea eschivării

Putem, desigur, să evităm cu totul subiectul existenței fantomelor. Până la urmă, fantomele par foarte mulțumite să rămână în umbră și a crede în ele nu reprezintă o amenințare la viața noastră de zi cu zi. Dar, deși eschivarea poate reduce șansele de a avea loc niște discuții inutile și neproductive despre fantome, totodată ea poate elimina definitiv un subiect de conversație demn de explorat.

Vocea posibilității

Părerea mea în legătură cu fantomele s-a schimbat considerabil în ultimul an, în parte ca urmare a experimentelor pe care le-am făcut pentru a scrie această carte. Personal, sunt atras de ideea existenței fantomelor, înțelese ca niște întrebări deschise, cărora imaginația noastră le-a conferit autonomie și voce, ele fiind întrucâtva asemănătoare spiritelor morților, care au treburi nerezolvate pe pământ, doar că se află preponderent în

mințile noastre. Conform acestei teorii, fantomele sunt ca niște întrebări filosofice și retorice nerezolvate, pentru care nu există răspunsuri satisfăcătoare. Tocmai acțiunea de a lăsa deschisă întrebarea „Există fantome?” creează un spațiu în care ele ar putea să existe și pe care creierul nostru îl reprezintă ca pe un substituent al lor (uneori în formă vizuală, alteori auditivă sau ca pe o simplă impresie). Fantomele *sunt* asemenea unor întrebări deschise, trăind pe tărâmul aflat la granița dintre realitate și posibilitate. Această noțiune are o anumită eleganță psihologică în sine, care îmi satisface sistemul de credințe neobișnuite – și explică parțial de ce ele există în toate culturile (pentru că fiecare cultură are propriile întrebări deschise) și, de asemenea, de ce nu au apărut până acum la niciunul dintre talk-show-urile mele preferate (pentru că asta ar rezolva problema, lucru care nu ar avea niciun rost).

Iată o expunere a punctului meu de vedere actual în legătură cu fantomele, diferit de cele din trecut, când gândeam mai mult în alb și negru: „Există!” ori „Nu există!” Am mers mai departe prin a pune o serie de întrebări oamenilor despre credința lor în existența fantomelor, din perspectiva vocii posibilității. I-am asigurat că nu voiam nicidecum să le schimb părerea despre acest subiect, ci doar să arunc o privire asupra credințelor ce-i animă.

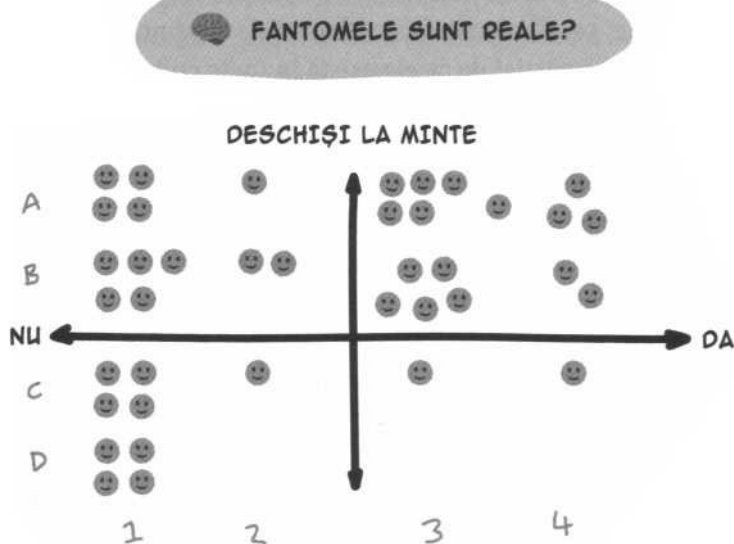
Le-am cerut să comenteze următoarea afirmație:

Fantomele sunt reale, există și pot fi văzute de noi, cei vii.

Pentru a mă ajuta să culeg ceva mai multe informații decât un simplu răspuns cu da sau nu, i-am rugat pe respondenți să aleagă din această schemă axa care le reprezintă cel mai bine poziția și iată distribuția răspunsurilor grupului pe care l-am chestionat.

Și iată câteva concluzii per ansamblu: 52% dintre respondenți cred în fantome într-o anumită măsură, iar 48% nu. De asemenea, 75% dintre ei au fost deschiși la ideea de a ține cont și de informațiile contradictorii

existente, chiar dacă rezultatul înclina mult spre tabăra celor ce credeau în fantome. Iar 65% dintre cei ce nu credeau în aceste arătări erau mai puțin dispuși să cunoască și informațiile contradictorii.



Iată câteva fragmente cu păreri ale celor din tabăra necredincioșilor:

Cred în electricitate și cred că materia nu este nici creată, nici distrusă, deci cine știe ce reziduuri pot rămâne? Dar nu cred că este vorba despre „fantomе”.

Nu am niciun motiv să cred în fantome, dar mi-ar plăcea să întâlnesc una.

Sunt destul de sigur că fantomele nu există, ci ele sunt doar rodul imaginației noastre, care tânjește după promisiunea unei vieți dincolo de moarte. Stând de vorbă despre asta cu soția mea, am ajuns să aflu mai multe lucruri interesante despre convingerile ei (în legătură cu fantomele și extraterestrii), așa că felicitări pentru că încurajezi conversația și învățarea.

Și dintr-odată mi-am dat seama că sunt nebun... Teoretic, aș alege CI pentru că, evident, fantomele nu există și aș avea nevoie de niște dovezi foarte solide ca să mă conving de contrariu. Doar că o dată chiar am văzut una, ceea ce mă aduce la B4... și, în mod ciudat, acum

ambele certitudini există cumva simultan în mintea mea.

Mă încadrez la E1 cu o mică precizare. Sunt terifiat de tot ce ține de supranatural, nu pot să mă uit la filme de groază și nici să citesc cărți cu fantome. Așa că, sincer, nu vreau să aud de nicio dovadă a existenței lor, pentru că mi-ar zdruncina din temelii sistemul de convingeri și ar transforma lumea într-un loc extrem de terifiant, în așa măsură încât mi-ar afecta sănătatea mintală. Faptul că am un punct de vedere pur științific despre tot ceea ce ține de supranatural îmi ușurează viața.

E1. Am fost crescut într-o familie de D4 înrăiți - fantomele sunt reale. Mulți membri ai familiei au avut experiențe care le-au întărit convingerile și am fost nevoit să „iesc din această lume (chiar dacă cu greu). Așa că a durat foarte mult să ajung la nivelul 1 și încă mă gândesc adesea la acest lucru, pentru că mi-a fost întipărit în minte din copilărie, motiv pentru care nu mă încadrez la D.

Pragmatismul și logica stau în calea sensibilității mele bazate pe misticism.

Am văzut niște chestii la viața mea, omule! Dar încă nu pot spune cu toată convingerea „cred”.

Și iată aici un eșantion de răspunsuri de la cei care cred în fantome:

A3. Nu am văzut niciuna, dar cunosc oameni cărora li s-a întâmplat [să vadă fantome]. Cu toate că sunt deschis la posibilitatea existenței lor, e foarte greu să dovedești ceva ce nu există, așa că probabil părerea mea nu se va schimba. Dar nu am nici cea mai mică intenție să intru într-o dispută pe această temă.

Cu siguranță sunt, în cea mai mare parte a timpului, o persoană care se încadrează la A3. Mi-aș dori ca știința să-mi susțină convingerile, dar și așa, nu renunț la opinia pe care o am, date fiind experiențele personale în acest domeniu.

Sunt de departe o persoană care se încadrează la C3 datorită experiențelor personale, dar nu sunt 100% convins că ceea ce am întâlnit sunt, de fapt, oameni morți.

Am fost în destule locuințe de unde de-abia am

așteptat să plec cât mai repede. Inginerul din mine și-a dat seama că ar fi putut fi din cauza substanțelor chimice fără miros din aer – cred că intoxicarea cu dioxid de carbon poate avea acest efect. Dar cred și că există descrieri consecvente ale felului în care arată fantomele în multe culturi și epoci diferite... iar asta mă intrigă la culme.

Nu-mi pot imagina cum mă va convinge cineva că propria mea experiență (ca să nu mai vorbim despre nenumăratele experiențe care s-au produs în diferite culturi, de-a lungul veacurilor) este una nevalidă, dar viața e plină de surprize! Sunt de acord și cu ideea că nu trebuie să încerc să conving pe nimeni să fie de acord cu mine. Cred că această întrebare implică un tip de cunoaștere care nu ține de domeniul raționalului.

Am avut experiențe de acest fel. Cel puțin așa cred.

Nu știu cât anume putem experimenta așa ceva noi ca ființe umane și nu sunt sigur ce înțelegi tu prin fantome, dar cu certitudine cred că ele există.

Vreau să cred că există. Și cred că le-am și văzut. Dar nu am nicio dovadă, ceea ce mă împiedică să mă încadrez la numărul 4.

Cele mai interesante povești pentru mine sunt cele despre oameni care și-au schimbat convingerile în decursul vieții și, cum spunea cineva, „Fiecare moment de tranziție are în cele mai multe situații o poveste a sa”.

Vocea rațiunii ar fi interesată să contopească aceste relatări într-o singură poveste care să le cuprindă pe toate. Aceasta este preocuparea constantă a vocii rațiunii, care încearcă să dea sens fiecărui lucru, conectându-l cu toate celelalte care se subordonează unei autorități superioare, guvernate de un lider perfect rațional. Problema este însă că, atunci când avem de ales între a accepta ceva ce nu are sens imediat și a-l respinge, vocea rațiunii va înclina, de obicei, către a doua variantă. Decizia aceasta va avea urmări importante pe termen lung, deoarece noile informații și puncte de vedere vor fi ignorate, uneori pentru prea mult timp, chiar dacă ele ar fi putut conduce la o poziție mai solidă.

Vocea posibilității este mai puțin interesată să integreze toate aceste relatări și mai degrabă dornică să adune cât mai multe puncte de vedere contradictorii pentru a le pune pe masă și a le analiza.

Unii vorbesc despre energie, alții despre forme gazoase. Unii preferă să se încreadă în experiențele personale, chiar dacă ele nu au sens; alții se bazează pe cercetarea științifică. Pe unii nu-i deranjează contradicțiile interne, alții sunt mult mai fermi în dorința lor de a avea convingeri interioare de neclintit. Ținând cont de toate aceste aspecte, ce întrebare se naște?

Mie îmi vin în minte vreo două. Dorința noastră de a crede în fantome poate fi legată de câtă disonanță cognitivă și anxietate ne cauzează experiențele nonștiințifice? Este posibil ca persoanele care devin neliniștite în legătură cu lipsa de constanță din domeniul științific să tindă să nu creadă în fantome, spre deosebire de cele care aud despre experiența personală a cuiva și sunt mai înclinate să îi dea crezare?

Dar dacă unele dintre convingerile noastre sunt determinate de relația pe care o avem cu misterul și, respectiv, cu știința? Am verificat aceste lucruri administrând un al doilea chestionar, care conținea următoarele trei întrebări:

Este astrologia un instrument util pentru introspecție și luarea deciziilor?

Da, stelele ne influențează viața în mod real.

a. Da, dar mai mult pentru a declanșa introspecții interesante.

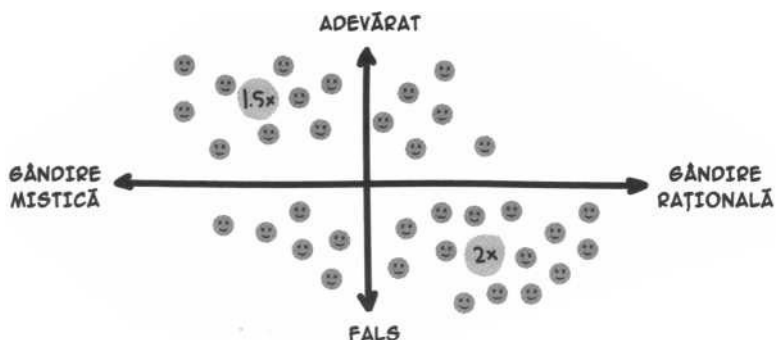
b. Nu, dar ideile de felul acesta pot fi distractive.

c. Nu, și face mai mult rău decât bine să încurajăm astfel de superstiții.

În ce măsură vă considerați o persoană rațională și pragmatică? (1 - 5)

În ce măsură vă considerați o persoană mistică? (1 - 5)

Rezultatele pe care le-am primit arătau cam așa:



Există destul de multe persoane care cred că astrologia este nocivă, care se identifică cu tot ce ține de știință și se consideră raționale, neavând nimic de-a face cu misterul. Cea mai mare parte a celor care cred în astrologie apreciază atât partea rațională a lumii, cât și pe cea mistică, chiar dacă înclină puțin mai mult spre cea de-a doua. Este fascinant! Nici măcar nu m-am gândit la această problemă atunci când am început să pun întrebări despre fantome, iar acum eram absolut surprins de această posibilă corelație între credințe și preferințe.

Am apelat din nou la cei care credeau în fantome, dar în discuții individuale, nu de grup, și am început să pun întrebări despre mister și partea necunoscută a realității.

Una dintre discuțiile pe care le-am avut a fost cu o femeie ce avusese probleme cu fiul ei cel mare și ajunsese să creadă că acesta era posedat de spiritul tatălui ei, care se sinucisese chiar înainte de a se naște băiatul. Acesta din urmă se purta violent, într-un fel pe care mama nu putea să-l înțeleagă, iar în momentele de furie vorbea despre moarte și sinucidere. Cuvintele lui semănau izbitor de tare cu cele ale tatălui ei. După ce a încercat diferite forme de terapie, tratament și consiliere, ea a cunoscut, prin niște prieteni comuni, pe cineva care era dispus să vină la ea acasă și să exorcizeze demonul din corpul fiului ei. Ritualul presupunea construirea unui altar, plasarea unor plante în diferite locuri din casă și obligația ca băiatul să spună niște cuvinte, în anumite momente. După vreo două zile, comportamentul acestuia s-a schimbat radical și de atunci n-a mai avut niciodată episoade de posedare. Când am

continuat cu mai multe întrebări deschise, conversația noastră a deviat spre cunoașterea de sine și spre persoanele cele mai apropiate. Ritualurile la care a fost martoră acea femeie, magice sau nu, chiar i-au apropiat pe ea și pe fiul său, ceea ce a reprezentat adevăratul câștig.

Întrebarea clară, sugerată de vocea rațiunii și pe care *nu* am pus-o, a fost: „Posedarea poate fi reală, nu?” Sunt sigur că nu toți avem același răspuns la această întrebare, dar după cum începeam să înțeleg încet-încet, fantomele și spiritele fac parte mai mult dintr-un limbaj în care putem vorbi despre forțe necunoscute ce ne influențează într-un fel sau altul, nefiind o specie de ființe pe care le-am invita într-o emisiune de televiziune. Dacă aș fi reușit să mă mențin pentru un moment la modelul mental al mamei cu care am discutat, aș fi putut să-i pun întrebări mai interesante precum: „Cum a evoluat relația cu fiul dumneavoastră?” sau „Ce crede el despre toate astea?”

Am aflat și despre o altă persoană – haideți să o numim Z – al cărei prieten susținea că are casa bântuită. S-a mutat la Z câteva săptămâni, cât timp și-a căutat o altă locuință, și era convins că fantoma îl urmărise și în casa asta. Într-o zi, câteva lucruri au luat foc în bucătărie fără motiv. Părul lui Z și-a schimbat culoarea, devenind mai închis decât înainte. Și-a dat seama și că toate persoanele din casă erau mai irascibile, într-un final, prietenul lui Z și-a găsit o nouă locuință și s-a mutat, iar fantoma a dispărut și ea. Dar Z a mai avut parte și de alte întâlniri cu fantome, așa că a ajuns la concluzia că probabil le atrage într-un anumit fel. După ce lucrurile au devenit din ce în ce mai grave, femeia a consultat un terapeut cu ajutorul căruia a înțeles că, pentru a schimba acele tipare misterioase, trebuie să se concentreze o vreme pe sănătatea ei. Și-a schimbat casa, a adoptat un stil de viață mai sănătos și, la câțiva ani după cele întâmplate, susține că este mult mai fericită pentru că a înfruntat situația.

Știm că mințile noastre sunt niște mașini de creat povești și că avem abilitatea foarte utilă (și în același timp

ciudată) de a da oricărui lucru o față sau o corporalitate. Când mintea noastră vede prea multe fețe sau corpuri, numim acest fenomen apofenie¹⁰, iar când nu recunoaște destule fețe și corpuri, avem de-a face cu o afecțiune numită prozopagnozie. Cei mai mulți dintre noi se situează undeva la mijlocul spectrului, văzând fețe în lumina farurilor și, ocazional, fantome, având în plus și abilitatea de a se purta frumos cu animalele de companie și de a citi benzi desenate. Vocea posibilității ne confirmă dorința de a înțelege mai multe, dar nu ne-o cere expres. Am aflat că, atunci când pui întrebări dincolo de „Este real sau nu?”, poți afla mult mai multe lucruri interesante și relevante de la partenerul de discuție. „Care este relația voastră cu necunoscutul? Cum e să fi sensibil la fenomenele naturii și la spirite? Ce anume devine mai ușor atunci când îți înțelegi mai bine starea de sănătate și relația cu ceea ce te înconjoară?”

Altcineva – haideți să numim această persoană S – mi-a povestit cum a moștenit o sensibilitate specială față de fantome de la sora mamei ei, care murise cu puțin timp înainte ca ea să se nască. Mama îi spunea că au aceeași voce și același scris. Amândouă aveau premoniții stranii. Mătușa sa îi mărturisise surorii ei că tatăl lor urma să aibă un infarct, chiar cu puțin timp înainte să se întâmple acest lucru. Într-o zi, pe când S era mică, mama ei a venit să o ia de la școală ca să o ducă să-și viziteze bunica. S i-a spus calm mamei: „Buni tocmai a murit”. Drumul până la casa acesteia a durat patruzeci și cinci de minute și, când au ajuns acolo, îngrijitorul bunicii le-a adus la cunoștință că aceasta murise cu o oră în urmă. S avea multe alte povești de felul acesta. Când am început să vorbim despre mistere, știință și magie, S mi-a spus: „Sunt dispusă să cred că totul e doar în mintea mea, dar cum putem ști că «mintea noastră» e doar a noastră?” Apoi, puțin mai târziu, a continuat: „Cred 100% în fantome. Sunt, de asemenea, ferm convinsă că universul e mult mai mult decât ne putem

¹⁰ *Apofenia* este tendința de a percepe greșit conexiunile și sensul între lucruri care nu au legătură, (*n. trad.*)

imagina, iar noi nu reușim să înțelegem nici măcar 1% din tot ce se întâmplă”.

Fiecare dintre aceste discuții a început cu scopul declarat de a afla mai multe despre fantome. În trecut, aș fi fost repede de acord sau nu cu aceste povești, încercând apoi să întăresc sau să desființez detaliile legate de ce s-a întâmplat „cu adevărat”. Dar nu există nicio regulă care să ne *oblige* să facem asta – acesta e un obicei conversațional pe care vocea rațiunii l-a inventat ca pe o cale de a ține grupurile împreună, în jurul unei cauze comune. Întrebarea „Ce este real?” reprezintă categoria cea mai în „alb sau negru” și, ca urmare, se transformă în „bună la toate” când vrem să ne concentrăm puternic pe certitudini sau pe încredere. Unii dintre noi ajung chiar să susțină că este de *datoria* noastră să le spunem oamenilor că greșesc, atunci când cred în ceva inacceptabil pentru identitatea grupului din care facem parte. Internetul ne oferă posibilități nelimitate de a ne îndeplini această datorie, prin prezentarea a numeroase puncte de vedere, dintr-o arie foarte largă și din toată lumea.

„Alinierea unor sisteme de credințe” este doar una dintre multele teme de discuție – și nici măcar nu este cea mai importantă. Discuțiile dau rezultate mult mai bune atunci când funcționează ca o modalitate de a te apropia de persoane și de a vorbi despre ele, despre întâmplările din viețile lor și despre problemele cu care se confruntă, fie că este vorba despre dificultatea de a comunica cu un fiu nefericit, despre schimbarea modului de viață sau despre relația pe care respectiva persoană o are cu misterul și cu universul.

Când scopul unei conversații se schimbă, pornind de la simpla dorință ambițioasă de a avea dreptate și de a descoperi adevărul și ajungând la cadrul mai larg al întrebărilor deschise și al curiozității, cuvintele și limbajul folosite pentru a ne descrie experiențele și relațiile devin și ele mai complexe. Când am pus întrebări deschise, răspunsurile primite au fost pline de informații pe care singur nu m-aș fi gândit niciodată să le caut. Acestea mi-au

oferit o imagine din interior a tiparelor mentale și a sistemelor de credințe ale celor ce văd lumea fundamental diferit de mine și m-au ajutat să-mi însușesc o parte din gândirea lor.

Nu mă mai gândesc la fantome în primul rând ca fiind reale sau nu, ca la niște entități legate de sediul minții. Acum le văd ca pe o metaforă pentru lucrurile care nu sunt și nu pot fi cunoscute, aparținând sediului inimii. Ele conferă un chip misterului, permițându-le oamenilor să observe lucruri ciudate, pe care altfel nu le-ar accepta. Conform sediului minții, fantomelor nu li se permite să bântuie prin lume, făcând lucruri ciudate, pentru că dacă stau bine să mă gândesc nici măcar nu cred că ele există. Subconștientul meu vrea să stăm de vorbă în termeni mai sterili, folosind poate cuvinte din cărți de biologie sau de psihologie. Dar cei a căror minte acceptă niște simboluri fantomatice pentru ceea ce este inexplicabil, precum și faptul că există un spectru mai larg de posibilități care pândesc după fiecare colț îi permit subconștientului lor să vorbească direct despre felul în care au simțit experiențele pe care le-au avut, chiar dacă acestea nu pot fi explicate din punct de vedere științific.

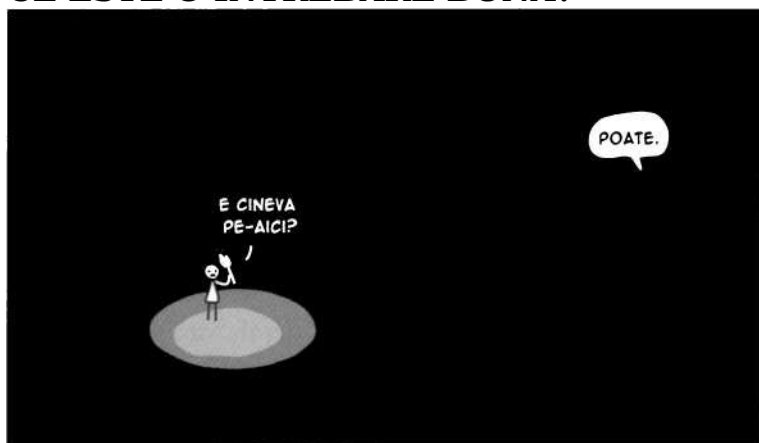
Întrebările importante dau naștere unor răspunsuri importante. Dacă punem doar întrebări ce suscită răspunsuri la care ne așteptăm deja, nu o să fim nicicând surprinși și nu vom găsi niciodată o cale nouă de a descoperi lumea. Dar dacă punem întrebări deschise, fără răspunsuri predeterminate, putem face câțiva pași înainte și ajunge mult mai departe decât ne așteptam. Poate ne este trezită curiozitatea și ne vin în minte întrebări și mai potrivite.

Pentru a pune o întrebare bună, mergeți direct în zona cunoștințelor pe care le aveți în prezent în legătură cu un anumit subiect și găsiți o întrebare al cărei răspuns nu îl știți încă.

Toate aceste întrebări despre fantome m-au dus către o altă, la care nu am un răspuns imediat. Dacă lăsăm deoparte, pentru o clipă, unicul nostru obiectiv de a găsi o

soluție, ce alt fruct al dezacordului poate apărea?

CE ESTE O ÎNTREBARE BUNĂ?



Pentru a cerceta cu atenție diferențele dintre o întrebare bună și una proastă sau nepotrivită, haideți să aruncăm o privire la două jocuri pe care probabil unii dintre voi le-ați jucat în copilărie: Battleship și Twenty Questions¹¹

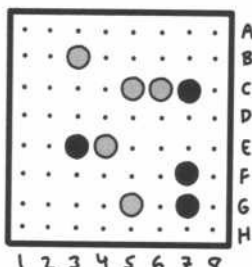
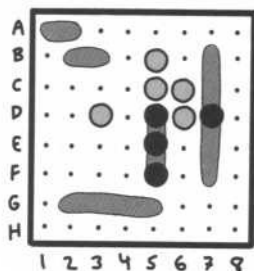
În Battleship, atât tu, cât și celălalt jucător aveți niște nave într-un ocean, reprezentat de o grilă de opt-pe-opt. Niciunul dintre voi nu poate vedea unde se află navele celuilalt, dar puteți „bombarda” anumite coordonate specifice și puteți descoperi astfel dacă o navă este acolo sau nu. Cu fiecare întrebare pusă, puteți afla doar o singură informație despre nava adversarului, dar prin încercări repetate și greșeli reușiți, la un moment dat, să scufundați câteva cuirasate (cu puțin noroc, înainte de a fi voi înșivă scufundați).

¹¹ „Nave de luptă” și „Douăzeci de întrebări” (*n. trad.*)

NAVELE TALE

CE ȘTII DESPRE
NAVELE INAMICE

D7?



AI RATAT!

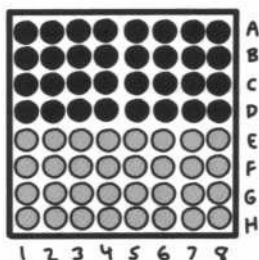
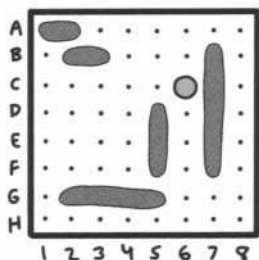


Twenty Questions, pe de altă parte, este un joc în care cineva se gândește la ceva (absolut orice), iar altcineva îi poate pune douăzeci de întrebări cu răspuns închis, de tip „da sau nu”, pentru a ghici la ce anume s-a gândit celălalt. Pentru că în acest joc nu există limite cu privire la ceea ce încerci să descoperi, nu ai timp să pui întrebări foarte specifice sau țintite, așa cum se întâmplă în Battleship. În schimb, trebuie să găsești acele întrebări care să treacă dincolo de ceea ce îți este deja cunoscut, fără să știi exact unde te vor conduce. Întrebarea perfectă în acest joc este cea care desparte acel univers total necunoscut în două și este capabilă să-ți arate în care parte se găsește răspunsul pe care îl cauți – ca și cum, în loc să cauți o anumită coordonată, ai putea întreba „Nava ta e undeva între A și D?”, pornind de la zero. Dacă pui întrebări deschise de felul acesta, iar cealaltă persoană îți cere și ea coordonate exacte, vei vedea că vei ajunge să ai un avantaj.

NAVELE TALE

CE ȘTII DESPRE
NAVELE INAMICE

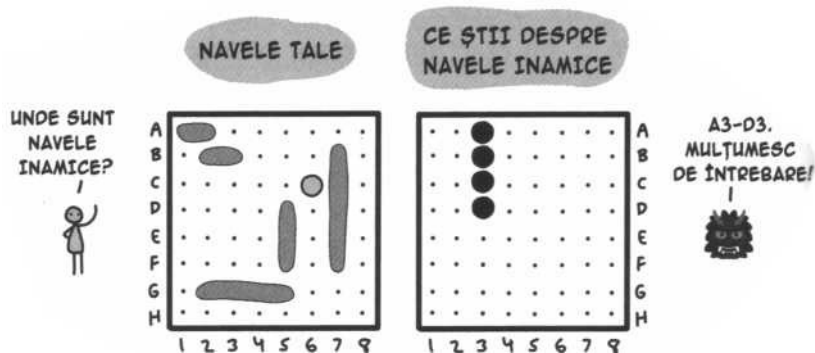
D7?



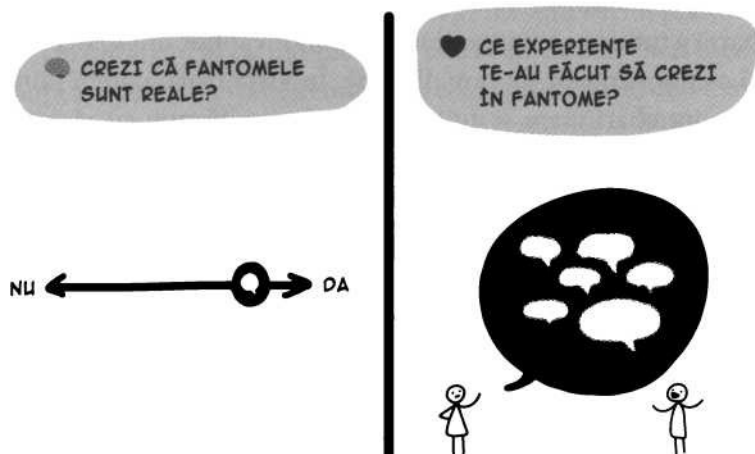
LOVIT!



Întrebările pe care le putem pune în cazul unei dispute sau al unui dezacord reprezintă un salt dincolo de Twenty Questions, pentru că nu suntem obligați să cerem răspunsuri de tipul „da sau nu”. O întrebare potrivită nu numai că restrânge din ce în ce mai mult ceea ce ne este necunoscut, dar poate conduce la împărtășirea detaliată a unor idei noi, a diverse aspecte, povești și speranțe din cele mai ascunse colțuri ale minții celuiilalt.



Ce anume ne spune răspunsul la o întrebare de tipul „Crezi că fantomele sunt reale?” despre persoana care îl dă? Poate fi acesta folosit pentru a pune apoi o întrebare mai potrivită? Ce spuneți de una precum: „Ce fel de experiențe te-au făcut să crezi în fantome?”



Prima întrebare este mai puțin susceptibilă să ne surprindă decât cea de-a doua. Chiar dacă nu știm răspunsul (de tipul da sau nu) la o întrebare, spectrul

posibilităților este foarte restrâns și probabil că avem deja o părere despre orice variantă am primi de la celălalt. Pe de altă parte, când o întrebare este deschisă, ca cea de-a doua, varietatea de posibilități este mult mai largă și există o șansă mai mare să ai o surpriză și să primești un răspuns neașteptat. Celălalt beneficiu este că persoanele care răspund vor simți probabil că li se oferă o oportunitate de a împărtăși ceea ce cred cu adevărat.

Întrebările pe care le adresăm ne ajută să creionăm harta punctelor de vedere ale altor persoane... dar rezoluția, culorile și formele imaginii de ansamblu depind de felul în care aceste întrebări suscită răspunsuri surprinzătoare din partea celorlalți. O întrebare neinspirată nu numai că primește răspunsuri cu rezoluție scăzută, ci irosește șansa de a crea un spațiu pe care ceilalți să se simtă confortabil să-l împartă.

În viața reală, nu trebuie să încercăm să scufundăm corabia de luptă a celui alt, ci să-l înțelegem. Încercăm să desenăm o hartă a tuturor convingerilor sale, a motivațiilor din spatele lor și a cunoștințelor de care dispune. În viața reală, putem pune câte întrebări vrem și nu trebuie să ne mulțumim cu răspunsuri simple, de tipul da sau nu. Este un lucru extraordinar să ai șansa de a trage cu ochiul la sistemul de convingeri și de amintiri al cuiva. Din cauza unei întrebări prost puse se pot pierde adevărate comori.

Mai rămâne de făcut doar o ultimă precizare ce separă jocurile Twenty Questions sau Battleship de întrebările pe care ni le adresăm unii altora. În viața reală, cei chestionați nu sunt obligați să răspundă, iar dacă o fac, nu trebuie să și spună adevărul.

Așadar, o întrebare potrivită impune un dialog credibil, deschis și onest și, în plus, existența unei înțelegeri mutuale și a încrederii că informațiile împărtășite nu se vor transforma în niște arme. Fără această încredere, nu contează cât de bună este întrebarea – informația pe care o vom primi de la celălalt va fi una pe care nu ne putem baza și poate fi chiar potențial răuvoitoare.

O întrebare bună sau potrivită trebuie să conducă la primirea unui răspuns cinstit din partea celui alt jucător (însemnând că trebuie să existe o convenție între ambii participanți la discuție prin care se stabilește că întrebările vor fi de bună-credință). Doar așa va conta dacă întrebarea va primi un răspuns neașteptat.

CELE PATRU FRUCTE ALE DEZACORDULUI

Siguranță, evoluție, conexiune și plăcere

Dacă dezacordul ar fi un copac, anxietatea și disonanța cognitivă ar reprezenta apa și aerul care îl ajută să crească, iar fructul despre care am vorbit până acum ar fi rodul aceluia pom.

Un dezacord al cărui unic scop este acela de a ne oferi siguranță nu poate da naștere unor întrebări productive, deoarece în acest tip de discuție informațiile și întrebările sunt folosite pentru a ne ataca sau a ne apăra punctele de vedere. Nu are niciun rost să le pui dușmanilor tăi întrebări serioase, deoarece se presupune că ei îți vor vedea nesiguranța ca pe o vulnerabilitate și vor încerca să o folosească împotriva ta – și viceversa.

Pentru a ieși din starea de ceartă sau de conflict, trebuie să ne amintim să prețuim diferitele tipuri de rezultate, reorientând discuția spre o zonă aflată departe de ideea de siguranță, către evoluție, conexiune și plăcere. Când se va întâmpla acest lucru, este posibil să apară, în mod indirect, și senzația de siguranță.

Fiecare dintre aceste fructe ale dezacordului pot fi căutate în mod individual, dar arta dezacordului productiv ne va arăta în final cum să le căutăm pe toate odată.

Siguranța

Când suntem atacați sau criticați, fructul siguranței va căpăta prioritate. Este primul și cel mai vechi fruct al dezacordului, cel de care suntem obsedați cel mai mult.

Cineva încearcă să-ți ia jucăria? Ceartă-te cu el ca să o iei înapoi. În acest fel, dezacordul ne ajută să protejăm ceea ce ne aparține.

Cineva te insultă pe tine sau comunitatea din care faci parte? O dispută va restabili respectul. Astfel,

dezacordul ne protejează stima de sine.

Dezacordurile în sine pot fi considerate niște amenințări la nivel individual sau de grup. Te simți mult mai în siguranță într-un grup în care majoritatea indivizilor se înțeleg unii cu ceilalți, decât într-unul în care există diverse dispute și neînțelegeri, pentru că în acest ultim caz ieșirea din grup reprezintă singura cale de a rezolva conflictul. Ca urmare, grupurile sunt motivate să reducă la minimum dezacordurile din interiorul lor.

Toate lucrurile pe care vocile puterii, rațiunii și eschivării ne îndeamnă să le facem au legătură cu dorința de a avea parte de siguranță. Soluționează dezacordul! Convinge-i pe toți să accepte! Nu fi de acord, dar implică-te! Rezolvă treaba și mergi mai departe! Pune punct conflictului! Lasă neînțelegerile deoparte! Acceptă opiniile diferite! Supune la vot! Încheie afacerea! Închide cercul! Iată răspunsul standard sau universal, rezolvarea obișnuită în cazul oricărui conflict și, totodată, motivul pentru care felul în care gestionăm dezacordurile sau discutăm în contradictoriu devine neproductiv.

ARGUMENTE PRO SIGURANȚĂ:

Ajunzi la un rezultat imediat, în încercarea de a căuta siguranța de care ai nevoie.

- Această strategie poate fi aplicată oricărui tip de dezacord.

Prin definiție, este opțiunea cea mai „sigură”.

ARGUMENTE CONTRA SIGURANȚEI:

Rezolvarea dezacordului te va împiedica să descoperi și celelalte fructe.

- Punând capăt unei dispute prea devreme în numele siguranței, ai putea avea un fals sentiment de echilibru, care mai târziu se va întoarce împotriva ta, într-un mod dezagreabil.

Evoluția

Fructul evoluției este diferit de cel al siguranței, deoarece, pentru a-l obține, trebuie să-ți asumi adesea riscuri și uneori ajungi să te expui foarte mult. Fructul evoluției se culege undeva într-o zonă de graniță, în timp

ce fructul siguranței se găsește cel mai adesea chiar la tine acasă.

Dacă ai o discuție cu cineva în legătură cu unde anume ar trebui să luați masa de prânz, cel mai sigur este să mergeți într-un loc în care ați mai fost și știți că vă place. Dacă vreți să evoluati, ar fi mai bine să căutați un loc nou, în speranța că va fi și mai bun decât cel pe care îl cunoașteți deja atât de bine. Acesta este un fel de pariu între siguranță și progres, care înseamnă că acest fruct poate fi găsit numai după ce a fost deja atins un anumit nivel de siguranță.

Dacă ai fi trăit în Europa în secolul al XVII-lea și ai fi fost nemulțumit de viața ta, soluția sigură ar fi fost să rămâi prin preajmă și să încerci să profiți la maximum de ceea ce aveai deja la dispoziție. Pariul evoluției, pe de altă parte, te-ar fi făcut să urci pe o corabie pentru a căuta o viață nouă peste ocean. Un pariu simplu, dacă ai fi avut destui bani pentru a-ți construi un trai decent acolo *ori* dacă situația ar fi fost atât de disperată în țara ta, încât nu ai fi avut nimic de pierdut asumându-ți acest risc enorm.

Acum putem vedea cum a căuta în mod exclusiv fructul siguranței poate duce la un alt tip de discuție decât dacă ai căuta fructul evoluției. Încercând doar să supraviețuiești, nu vei fi dispus să-ți asumi riscuri majore, chiar dacă acele riscuri ar putea să merite și să-ți aducă, în final, chiar mai multă siguranță.

Concret, manifestarea evoluției poate însemna multe lucruri. Poate fi rezultatul unui conflict teritorial sau legat de bunuri, al luptei pentru titlul de campion sau al încercării de a crea acea campanie publicitară care ar putea atrage cei mai mulți clienți noi. Evoluția poate fi egoistă („E TRENULEȚUL MEU!”) ori poate presupune o formă de colaborare („Haideți să vedem dacă zgomotul acela e de la o fantomă sau doar de la o pală de vânt”).

ARGUMENTE PRO EVOLUȚIE:

Spectrul posibilelor rezultate este larg, cu alte cuvinte evoluția este riscantă.

- Renunțând la siguranță pentru o posibilă evoluție, ai

putea câștiga mai mult decât te aștepți.

Beneficiile evoluției se pot acumula în timp, ducând la mai multă siguranță decât ai câștiga dacă ai alege din start soluția cea mai sigură.

ARGUMENTE CONTRA EVOLUȚIEI:

Necesită evaluarea riscurilor, deschizând calea conflictelor minții, inimii și mâinilor.

Riscurile pot conduce și ele la pierderi, dacă faci aprecieri greșite, dacă ești neperformant ori doar lipsit de noroc.

Evoluția poate avea o mulțime de forme, unele mai ușor de cuantificat decât altele.

V> Conexiunea

Uneori, drumul spre evoluția personală se întâlnește cu cel spre conexiunea cu ceilalți, chiar dacă nu întotdeauna. Alteori, pentru a evolua trebuie să rupem o relație. Și, nu de puține ori, pentru a lega o alta este necesar să renunțăm pe moment la nevoile noastre, ca să le dăm prioritate celorlalți. În același timp, chiar dacă vom căuta fructul conexiunii cu alții în detrimentul evoluției, pe parcurs am putea ajunge să obținem mai multă evoluție la nivel colectiv. De exemplu, când am acordat prioritate înțelegerii motivelor pentru care unii cred în fantome, în detrimentul încercării de a demonstra că părerea mea personală este cea corectă, încrederea sporită și conexiunea pe care le-am câștigat mi-au oferit șansa de a învăța mai multe despre cât de diferit gândesc oamenii, lucru care ar fi fost imposibil în alte condiții.

Conexiunea diferă mult de siguranță, deoarece ne obligă adesea să avem încredere în alte persoane (și, desigur, să riscăm mult). De exemplu, dacă aflu că cineva are o altă părere decât mine despre folosirea armelor sau despre vaccinare și încerc să vorbesc cu persoana respectivă, încercând să-i înțeleg convingerile, chiar dacă eu le consider în mod fundamental greșite, asta m-ar putea face să văd lumea dintr-o nouă perspectivă sau să reflectez la cazuri-limită, lucru ce îmi va folosi mai mult decât dacă voi căuta să mă protejiez de amenințarea pe care o reprezintă opiniile diferite ale altcuiva.

La fel ca în cazul evoluției, fructul conexiunii apare din dorința de a găsi siguranță în fața unei amenințări. Voi fi mult mai dispus să invit la mine în casă un străin care să-mi vorbească despre poziția sa în legătură cu un anumit candidat la alegeri, dacă nu-l consider o amenințare directă la siguranța mea. Pe de altă parte, a avea conexiuni de succes cu ceilalți va contribui la îmbunătățirea sentimentului meu de siguranță.

ARGUMENTE PRO CONEXIUNE:

Realizarea de conexiuni cu ceilalți conduce, în timp, la evoluție și la siguranță.

Noi, oamenii, suntem „animale” sociale, care găsesc o împlinire deplină în stabilirea de legături cu semenii. Suntem mult mai puțin stresați și mult mai rezilienți atunci când avem mulți prieteni în jurul nostru.

ARGUMENTE CONTRA CONEXIUNII:

Încrederea în ceilalți se construiește în timp. Așa cum se spune, se câștigă greu și se pierde ușor.

- încrederea trădată ne poate costa scump.

Plăcerea

Plăcerea este un fruct care le leagă împreună pe celelalte, dar se poate întoarce și împotriva lor. Este diferită de conexiune atunci când se produce în detrimentul altora. De exemplu, a râde de cineva poate să lege grupul sau să-l dezbine. Câte exemple de insulte ori de hărțuiri sistematice și abuzuri sunt mascate în glume, nefiind deloc plăcute pentru cei care le cad pradă?

Există o cale de a te bucura de un dezacord fără să sacrifici conexiunea sau evoluția. Sunt unele feluri de prietenie – vă puteți gândi chiar la exemple din viața fiecăruia dintre voi – în care un dezacord sau un conflict inofensiv, dar de durată, chiar ajută la întărirea legăturilor. Îmi place la nebunie să mă cert cu prietenul meu Rick pe tema inteligenței artificiale: reprezintă sau nu aceasta un risc existențial pentru umanitate? Mă dondănesc adesea cu Tony, întrebându-ne dacă scopul scuză ori nu mijloacele. Cu prietena mea Carinna discut despre facultățile care vor mai avea sau nu relevanță peste douăzeci de ani. Nu toate

relațiile de prietenie au la bază dezacorduri, dar fără îndoială că, atunci când apar, ele pot condimenta relația, adăugându-i o doză de plăcere.

ARGUMENTE PRO PLĂCERE:

A căuta plăcerea ne motivează pe lungul drum al evoluției și al conexiunii.

O fărâmă de plăcere este un antidot testat împotriva anxietății.

- A căuta acest remediu reprezintă o modalitate de a ne înțelege mai bine propriile pasiuni sau preocupări.

ARGUMENTELE CONTRA PLĂCERII:

Uneori, plăcerea ne poate costa, dacă este folosită pentru a umili pe cineva.

- (Inserați aici toate poveștile moralizatoare despre hedonismul cronic.)

O recoltă bogată de fructe

Dacă singurul nostru scop este să ne simțim cât mai în siguranță, fie luptând împotriva amenințărilor, fie reducând conflictele într-un anumit mediu, nu vom învăța niciodată să punem întrebări cu adevărat deschise, menite să implice pe toată lumea într-o relație de colaborare îndreptată spre evoluție, conexiune și plăcere. Nu așa funcționează mintea. Vocile puterii, rațiunii și eschivării nu-și doresc să simțim vulnerabilitatea pe care o aduce cu sine o întrebare deschisă, pentru că asta le-ar conferi putere adversarilor noștri.

Pe de altă parte, niciunul dintre celelalte trei fructe ale dezacordului nu este la fel de valoros singur precum cel al siguranței. La ce bun să învățăm un lucru nou, dacă apoi ne este confiscat? La ce bun să depunem efort ca să construim relații cu ceilalți, dacă ei le folosesc ca să ne trădeze? La ce bun să purtăm o conversație plăcută, dacă în timpul acesta suntem victimele unui furt? Pe scurt: nu obținem nimic.

Pe termen lung, totuși, fructele evoluției, conexiunii și plăcerii cântăresc mai greu decât cel imediat și evident al siguranței. În cele din urmă, dezacordurile productive conduc la un nivel de siguranță la fel de mare sau chiar

mai mare, *pe lângă* faptul că ne oferă și beneficiile celorlalte trei tipuri de fructe.

Aceasta este schimbarea de mentalitate pe care trebuie să o facem.

192 I DE CE ȚIPĂM?



SIGURANȚĂ



EVOLUȚIE



CONEXIUNE



PLĂCERE

Lupta exclusivă pentru siguranță este un joc cu sumă zero¹². Deoarece este purtată cu rea-credință, această luptă dă naștere unui mediu în care la baza oricărui dezacord stă principiul „care pe care”. Dacă mă simt în siguranță înseamnă că cealaltă tabără este mai slabă decât a mea, iar ceea ce urmăresc într-un dezacord este doar să-mi păstrez poziția de superioritate. Siguranța pe care o poți dobândi în situații de tip câștig-pierdere (cea în care trebuie să existe un învingător și un învins) este fragilă.

Pe de altă parte, lupta pentru siguranță, creștere, conexiune și plăcere (toate împreună) este un joc cu sumă non-zero. Aceasta înseamnă că este posibil ca ambele tabere să câștige. Și nu doar atât, ci uneori, ajutând cealaltă tabără să evolueze, creând conexiuni semnificative cu membrii ei și găsind diverse căi prin care ne putem bucura împreună de emoția pe care ne-o provoacă un dezacord productiv, beneficiile noastre pot fi mai mari decât atunci când purtăm o luptă exclusiv pentru siguranță. Este oare posibil ca, atunci când căutăm toate aceste fructe, să le facem cunoscute celorlalți propriile vulnerabilități, iar ei să le folosească împotriva noastră? Da, desigur! Dar este un motiv în plus să ascultăm de vocea posibilității, care ne va sfătui cum putem să ne îmbunătățim conexiunile cu ceilalți și cum putem evolua împreună, schimbând mediul în care are loc dezacordul,

¹² în teoria jocurilor - jocuri în care pierderile suferite de un jucător sunt egale cu câștigurile celuilalt. Cu alte cuvinte, pentru ca una din părți să câștige, cealaltă trebuie să piardă, (n. *red.*)

astfel încât să nu se mai bazeze pe atacarea adversarului și pe exploatarea vulnerabilităților acestuia.

AL CINCILEA LUCRU PE CARE ÎL POȚI ÎNCERCA

Pune întrebări care suscită răspunsuri surprinzătoare

Dacă ești blocat într-o dispută cu cineva, te simți frustrat, confuz și nu ai idee cum vei putea să o rezolvi, este posibil să trebuiască să pui o întrebare mai potrivită. Iată câteva întrebări pe care le poți folosi în aproape orice tip de dezacord:

Ce evenimente din viața ta ți-au format această convingere?

Care este adevărata miză a jocului?

Ce este greu de observat, de obicei, de către ceilalți oameni la punctul de vedere pe care îl susții?

Dacă vei reuși să-ți convingi cei mai fermi oponenți că tu ai dreptate, ce se va întâmpla?

Ce adevăr te-ar putea convinge să-ți schimbi părerea în legătură cu acest lucru?

Ce alte posibilități, pe care nu le luăm în calcul, ne-ar putea schimba fiecareia părerea în legătură cu asta?

Să ne imaginăm o lume în care aceasta nu ar mai fi o problemă. Cum am putea ajunge acolo?

Cu cât întrebările sunt mai complexe și eventualele răspunsuri mai surprinzătoare, cu atât este mai bine.

Ascultarea binevoitoare

Evident că, atunci când pui întrebarea potrivită, trebuie să și asculți răspunsul la aceasta. În fapt, dacă răspunsul este unul surprinzător poate fi de mare ajutor. Răspunsurile neașteptate declanșează strategia nr. 3 (Dă importanță lucrurilor care ți se par ciudate) pentru a trece peste filtrele noastre obișnuite, dar asta nu este întotdeauna de ajuns.

Krista Tippett, autoarea cărții *Becoming Wise* („Cum să devii înțelept”) și gazda unei emisiuni radiofonice, dar și a unui podcast numit „On Being”, care excelează în a pune întrebări productive, spune următoarele lucruri despre ascultarea binevoitoare:

„A asculta înseamnă mai mult decât a tăcea pur și simplu pe când celălalt vorbește... Ascultarea binevoitoare are ca imbold curiozitatea, o calitate pe care trebuie să o căutăm și să ne-o cultivăm, până când devine ceva instinctiv. Ea implică o anumită doză de vulnerabilitate – o dorință de a te lăsa surprins, de a nu ține cont de presupunerile tale și de a îmbrățișa tot ce este ambiguu. Cel care ascultă vrea să înțeleagă omul din spatele cuvintelor și, cu răbdare, îi oferă interlocutorului tot ce are el mai bun, adresându-i cele mai potrivite cuvinte și întrebări de care este capabil. În America, suntem obișnuiți mai degrabă să dăm răspunsuri – răspunsuri competitive – și să punem întrebări încuietore, provocatoare sau amuzante. Presa are un apetit teribil pentru întrebările «dificile», care sunt adesea insinuări sau presupuneri mascate și pretexte pentru a porni o dispută sau un scandal. Din punctul meu de vedere, o întrebare este bună sau puternică doar dacă dă naștere unor răspunsuri sincere și deschide un dialog real”.

Practicând ascultarea binevoitoare, veți observa cum răspunsurile primite vor declanșa o reacție în lanț, o buclă de feedback, motivându-vă să continuați să puneți întrebări grozave, la care veți primi răspunsuri neașteptate. A pune întrebări ale căror răspunsuri vă surprind va face loc sincerității și dialogului autentic, care sporesc răsplata ascultării binevoitoare. Veți reuși să înțelegeți mai bine lumea interioară a interlocutorului vostru și să o ajustați în funcție de răspunsurile lui, ca apoi să formulați întrebări și mai potrivite și să aprofundați problema.

În *Twenty Questions*, scopul este să reușești să restrângi universul la un singur răspuns. Aici, scopul este să creezi o hartă cât mai cuprinzătoare, mai detaliată, mai interesantă și mai productivă a punctului de vedere al interlocutorului.

Lansează dezbateri și construiește argumentații împreună cu ceilalți

Oamenii de paie și ciudații nu produc niciun rezultat.



OM STAI PUȚIN „e OOAP O NUCĂ/

Dacă scopul tău este să câștigi o dispută și să revendici fructul siguranței, cea mai bună strategie este să-ți alegi din mulțime adversarii cei mai slabi, așa cum face leul atunci când vânează. Termenul meu favorit pentru un astfel de obicei prost este „nupticking”¹³ – adică să alegi cel mai mare fraier sau ciudat din tabăra adversă, pentru că este cel mai ușor să-l faci praf. Ceilalți pot proceda la fel cu tabăra noastră și tot așa la nesfârșit. Astfel de persoane există berechet! Când apelăm la această tehnică este un semn că ne îndreptăm spre un dezacord neproductiv, chiar dacă pe moment ni se pare că am câștigat. Nu are niciun sens să-i punem unei astfel de persoane o întrebare la care nici noi nu știm răspunsul – nu doar că nu o să dăm crezare informațiilor pe care ni le va da, ci dacă îi adresăm o întrebare deschisă, îi vom dezvălui slăbiciunile noastre, pe care le va putea exploata ca să ne facă rău. Va fi doar un dialog purtat cu re-credință pentru toată lumea.

Dacă însă motivația ta este să obții dintr-un dezacord cât mai multă siguranță, evoluție, conexiune și plăcere și ai identificat o mulțime de posibilități pe care crezi că cineva te-ar putea ajuta să le explorezi oferindu-ți răspunsuri surprinzătoare la întrebări, atunci nu vei mai căuta reprezentantul cel mai slab al părții adverse pe care să-l poți chestiona. Dimpotrivă, îi vei căuta pe membrii cei mai

¹³ Practica de a alege cei mai ciudați, scandalosi sau extremiști membri ai unui grup, pretinzând că aceștia sunt emblematici pentru respectivul colectiv, cu scopul de a-i ataca, (n. red.)

înțelepți și mai echilibrați, pentru că ei vor avea cele mai bune informații și, cu puțin noroc, cele mai surprinzătoare răspunsuri la întrebările tale.

De fapt, dacă vrei să culegi toate cele patru fructe, chiar trebuie să le dai o mână de ajutor celor care au o altă părere decât tine, pentru a-i provoca să inițieze cele mai intense polemici și pentru a-i convinge să te ajute să faci și tu același lucru. Doar așa rezultatul discuției va fi mai satisfăcător decât prețul pe care l-ai plătit inițiind-o.

Vă amintiți strategia cognitivă nr. 7: Preferă ceea ce este familiar? Ea favorizează o anumită miopie atunci când ne construim propriile argumentații, deoarece ajungem să fim prea îngăduitori cu noi înșine. Dar tot ea ne ajută să identificăm cu ușurință erori în argumentarea celorlalți. Asta înseamnă că și reversul este la fel de adevărat – oponentii noștri sunt mai bine pregătiți decât noi să identifice erorile din raționamentele noastre. Puteți folosi această bizarerie a minții pentru a vă întări sau cizela argumentele!

LABA DE MAIMUȚĂ

J



În nuvela fantastică „Laba de maimuță” de W.W. Jacobs, o familie primește într-o noapte vizita unui vechi prieten. El le povestește că are o labă de maimuță fermecată care îi poate îndeplini posesorului ei trei dorințe. Singura problemă este că aceste dorințe vor fi îndeplinite într-un fel care îl va face pe acesta să regrete că și le-a pus.

Soțul și soția din poveste găsesc lucrul acesta fascinant și încep să viseze cu ochii deschiși la cum ar putea avea mai multe mâini pentru a face toate treburile gospodărești. Prietenul lor este îngrozit de o astfel de alegere, probabil din cauza urmărilor negative ale celor

trei dorințe pe care și le pusese el la un moment dat, așa că îi sfătuiește pe cei doi soți să fie mai atenți cu ce-și doresc. Apoi aruncă laba de maimuță în foc, afirmând că este spre binele tuturor să o distrugă. Însă prietenul lui o salvează din flăcări, spunându-i că ar vrea să facă și el o încercare.

Oaspetele ascultă de vocea eschivării și îi dă voie să păstreze laba animalului, în loc să continue discuția ori să-i ajute pe cei doi soți să stea departe de eventuale pericole la care se pot expune.

După plecarea oaspetelui, fiul le sugerează părinților să-și dorească destui bani pentru a cumpăra casa în care locuiesc.

Pare o alegere destul de inofensivă, deloc exagerată, iar tatăl rostește cuvintele prin care își exprimă această dorință. A doua zi, cei doi primesc vestea că fiul lor a fost ucis într-un accident la fabrica unde lucra, iar proprietarii acesteia se oferă să le plătească o despăgubire. Suma respectivă, în paranteză fie spus, este exact cea pe care și-o doriseră pentru a cumpăra casa. Ghinion!

Povestea continuă în aceeași manieră sumbră, morala ei fiind că noi, oamenii, nu suntem capabili să conștientizăm lacunele din propriile dorințe. În orice caz, povestea nu-mi satisface curiozitatea în legătură cu ce s-ar fi întâmplat dacă musafirul ar fi rămas în casa gazdelor, le-ar fi ajutat să-și formuleze dorințele cu cât mai puține puncte slabe și nu ar fi ridicat pur și simplu din umeri, lăsându-și prietenii să se descurce singuri.

Prietenul deziluzionat ar fi putut fi persoana ideală care să le arate celor doi ce anume este în neregulă cu dorințele lor, având o perspectivă cu totul diferită.

Acest principiu se aplică și în cazul argumentelor noastre. Cei care se opun punctului nostru de vedere sunt cei mai potriviți ca să le găsească lacunele și să ne ajute să evităm greșelile ori să ne luptăm pentru ceva total nepotrivit.

ARMELE

În Statele Unite ale Americii există, în momentul de

față, o mulțime de opinii în privința controlului armelor, a regimului acestora, precum și a reducerii numărului de decese provocate de folosirea lor într-o țară care crede cu tărie în dreptul de a le poseda, garantat de al Doilea Amendament al Constituției SUA. Există, de asemenea, și numeroase păreri despre ce s-ar putea face. Este drept că discuțiile pe această temă nu dau naștere prea multor dezacorduri productive, nici în particular, nici pe scena politică. Cum s-ar putea manifesta vocea posibilității în aceste discuții?

Haideți să presupunem că aveți un prieten, John, care este un înverșunat adept al necesității controlului armelor. El are o mătușă care se află în tabăra adversă. Le urmăriți discuția aprinsă de pe pagina de Facebook a mătușii în legătură cu cel mai recent masacru armat. Ambii aduc argumente pro și contra ideii de a intensifica controlul armelor pe teritoriul SUA. Este un subiect important și aprins, greu de abordat. Armele, controlul lor și violențele comise cu ajutorul acestora, mai ales în Statele Unite, au declanșat nenumărate dezbateri în plan personal și național. Armele reprezintă, literalmente, și un simbol al conflictului – ultima soluție atunci când mizele sunt mari și rațiunea dă greș.

Deși este o temă de dezbatere actuală tipic americană – celelalte țări nu insistă atât de mult pe dreptul de a deține o armă –, ea are în centru o întrebare universal valabilă: care sunt drepturile mele pentru a mă apăra și a trăi într-un mediu care nu este ostil? Cu toate acestea, părerile sunt împărțite: oare pentru a fi protejat și a trăi într-un mediu sigur este mai important să ai dreptul de a deține o armă sau să trăiești într-un loc în care armele sunt interzise?

Așadar, ce putem face? Haideți să analizăm lucrurile pe care le-am învățat deja. Putem observa când apare starea de anxietate și să ascultăm vocile interioare în legătură cu ce ar trebui să facem. Care dintre ele își face simțită prezența: vocea puterii, a rațiunii, a eschivării sau a posibilității? Putem să ne conștientizăm prejudecățile

cognitive și punctele slabe cu sinceritate înainte să ne aruncăm cu capul înainte într-o dispută? Ce întrebări deschise am putea pune pentru a obține răspunsuri surprinzătoare? După ce am răspuns la toate aceste întrebări, vom înțelege ce avantaje putem obține din construirea de argumentații împreună cu cei mai inteligenți oameni, adunând cele mai bune idei de la ambele tabere.

Ce declanșează starea de anxietate atunci când vorbim despre arme?

Să luăm aceste afirmații și să ne concentrăm atenția asupra conflictelor interioare care declanșează anxietatea, generând răspunsuri imediate de la vocile noastre interioare. Să observăm intensitatea fiecărei scânteii declanșatoare – unele vor fi mici, slabe, abia perceptibile, în timp ce altele pot da buzna pe scenă, acaparând-o complet.



EVALUEAZĂ-ȚI GRADUL
DE ANXIETATE

Un control mai strict asupra armelor va reduce numărul actelor de violențe și al morților. Este doar matematică elementară.

Legislația privind controlul armelor încalcă dreptul la autoapărare și îi privează pe oameni de sentimentul de siguranță.

Nu armele ucid, ci oamenii.

Singurul lucru care poate opri un om rău cu o armă este un om bun cu o armă.

Armele sunt rareori folosite în legitimă apărare și nu contribuie la siguranța individului.

Al Doilea Amendament (al Constituției SUA) nu garantează un drept nelimitat de a poseda arme. Acesta a fost menit să ajute statele americane să mențină o miliție, nu să permită oricui vrea să dețină o armă.

Al Doilea Amendament protejează deținătorii individuali de arme și reprezintă un principiu fundamental al țării noastre.

Mai mult ca sigur, cel puțin două dintre aceste enunțuri v-au declanșat un anumit grad de anxietate. Cum l-ați evalua? Cu 1, 5 sau ceva situat între? Dacă vă imaginați că vorbiți cu o persoană care vă dă una dintre aceste replici, probabil că puteți face o reconstituire cu încetinitorul a conflictului și recunoaște acele opinii care v-au declanșat anxietatea, identificând vocea care a dat răspunsul și analizând care este cea mai bună cale de urmat. Tendința voastră firească este să ripostați autoritar, folosind argumente raționale, să dați înapoi, încercând să evitați cu orice preț o discuție în contradictoriu, sau să abordați conflictul folosindu-vă de întrebări deschise?

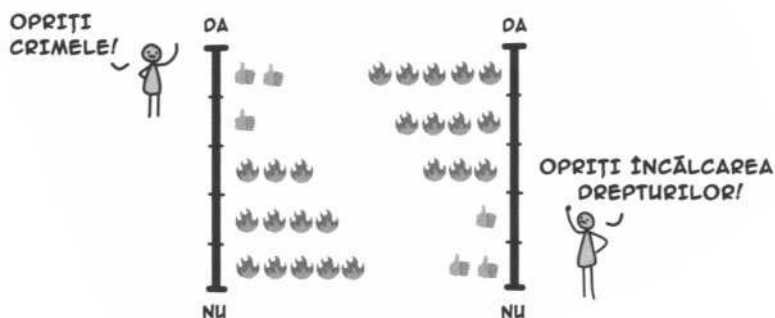
Care este scopul real al discuției despre controlul armelor?

În discuția lor aprinsă de pe Facebook, John și mătușa lui se văd unul pe altul ca pe o amenințare la adresa propriei perspective asupra lumii, a vieții și chiar a căminului. John crede că școlile și celelalte instituții publice devin locuri tot mai nesigure, deoarece este de ajuns ca un singur individ nefericit să fie posesorul unei arme semiautomate pentru a omorî cu aceasta zeci de persoane. De asemenea, are impresia că poziția Americii

204 I DE CE ȚIPĂM?



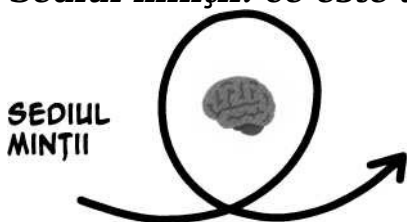
AR TREBUI SĂ EXISTE UN CONTROL
MAI MARE ASUPRA ARMELOR?



În lume se clatină, deoarece nu suntem în stare să ne protejăm nici măcar propriii cetățeni unii de ceilalți, și dă vina pe oameni ca mătușa sa, care permit să se întâmple așa ceva. Pe de altă parte, mătușa lui este de părere că America a fost construită pe încrederea în importanța autonomiei și a libertăților personale. De asemenea, ea consideră că poziția Americii în lume se degradează fiindcă nu are încredere în dreptul cetățenilor de a-și apăra singuri libertatea și dă vina pe oameni ca John, care încearcă să priveze indivizii de acest drept.

În ciuda diferendelor dintre ei și a opiniilor divergente despre cele mai mari amenințări cu care se confruntă țara, John și mătușa lui locuiesc în aceeași țară. Amândoi cred că țara lor și visul american sunt în pericol din cauza politicilor pe care celălalt le susține. Miza este mare. Copiii mor în școli. Constituția este în pericol. Și, pentru că nu pot exista mai multe Americi pentru fiecare dintre noi, o victorie comună este greu de imaginat.

Sediul minții: ce este adevărat?



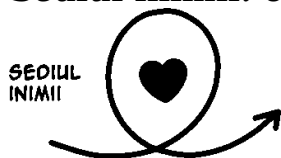
Ce dezacorduri în legătură cu datele și informațiile existente am putea observa și folosi din aceste discuții? În primul rând, cât de puțin înțelege o tabără pe cealaltă – informația nu circulă bine între cele două. Un studiu din 2017 a arătat că membrii diferitelor partide politice nu știu mai nimic despre oponenții lor. De exemplu, republicanii estimau că, în medie, 46% dintre democrați sunt afro-americieni, deși numărul lor real nu era decât de 25%. Pe de altă parte, democrații estimau că 44% dintre republicani au vârste de peste 65 de ani, când de fapt aceștia reprezentau doar 21% din total. Oamenii nu excelează în a ghici un procent corect nici când este vorba despre propriul partid, darămite despre tabăra adversă.

Cât de bine informați suntem atunci când ne susținem propria părere în legătură cu folosirea armelor? Suntem, desigur, familiarizați cu titlurile ce apar la știri și în presă, dar eu am constatat cu surprindere cât de puține știam despre legislația în domeniul controlului armelor din California, statul în care locuiesc. În momentul în care mi-am dat seama de asta, mi-a fost ușor să aflu că statul meu are unele dintre cele mai stricte legi din țară cu privire la controlul armelor. Când am făcut un sondaj printre o sută și ceva de prieteni și cunoscuți, întrebându-i ce lege ar trebui schimbată în California, cei mai mulți dintre ei au propus norme ce erau deja în vigoare. California cere verificarea antecedentelor și a dosarului personal la orice vânzare de arme, chiar și pentru târgurile sau expozițiile din domeniu. De asemenea, solicită și o pregătire în legătură cu siguranța purtării și folosirii armelor, precum și obținerea unui certificat pentru a le putea deține.

Fiecare circuit al creierului nostru este conectat astfel încât să ne facă foarte încrezători în raționamentele noastre, dar foarte sceptici când vine vorba despre ale altora. (Strategia nr. 7: Preferă ceea ce este familiar; Strategia nr. 10: Fii super-încrezător). Acest lucru ne face să fim total nepregătiți pentru a muta dezacordul de pe terenul bătătorit al titlurilor de știri senzaționale, repetate la nesfârșit, și al informațiilor șocante, deoarece, de fapt,

nu dispunem de instrumente pe care să le putem folosi în conversațiile de acest gen.

Sediul inimii: ce este relevant?



Un exemplu de preferințe și valori diferite care duc la dezacorduri sau discuții în contradictoriu poate fi modul în care oamenii interpretează al Doilea Amendament, precum și diverse informații referitoare la deținerea de arme și la crime, în funcție de propriul sistem de valori.

Al Doilea Amendament al Constituției Statelor Unite spune: „O miliție bine organizată fiind necesară pentru asigurarea securității unui stat liber, dreptul cetățenilor de a deține și a purta arme nu va fi îngrădit”. Toată lumea este de acord că al Doilea Amendament este o lege, ca urmare informația în sine nu reprezintă un subiect de discuție sau de ceartă. Totuși, John pretinde că cea mai importantă parte a legii este sintagma „o miliție bine organizată”, însemnând că legea nu se referă la persoane civile. Mătușa lui, pe de altă parte, se concentrează asupra formulării: „dreptul cetățenilor de a deține și a purta arme nu va fi îngrădit”. Iată o declarație și două interpretări ce pot fi folosite drept arme împotriva părții adverse într-un conflict care are la bază reaua-credință.

Așa cum afirma Centrul de Cercetare Pew în 2013: „În Statele Unite există, după diferite estimări, între 270 și 310 milioane de arme – aproape una pentru fiecare bărbat, femeie și copil. Dar, de fapt, numai o minoritate deține arme”. Într-un alt studiu al aceluiași Centru, realizat câțiva ani mai târziu, se adaugă: „În prezent, trei din zece adulți din SUA afirmă că dețin o armă, iar alți 36% susțin că nu exclud posibilitatea de a-și procura una în viitor. O treime dintre adulți declară că nu posedă arme și nici nu intenționează să-și cumpere vreodată”. John vorbește despre numărul de arme comparându-l cu totalul populației americane, sugerând că este exagerat. Pe de

altă parte, mătușa lui folosește raportul de trei din zece pentru a sublinia cât de puțin te poți încrede în numărarea armelor, dar și pentru a minimaliza numărul de posesori. Aceeași informație are interpretări și semnificații diferite pentru două persoane.

În opinia Centrului pentru Controlul și Prevenirea Bolilor din SUA, care urmărește anual rata mortalității din întreaga țară: „În 2015, în Statele Unite au murit 36.252 de persoane din cauza plăgilor prin împușcare”. Rata rănilor produse prin împușcare a fost de 11 la 100.000 de indivizi. Asta înseamnă aproape 17% din numărul total de leziuni cauzatoare de moarte, care le ia în calcul și pe cele rezultate în urma accidentelor de mașină, a supradozelor de droguri și a multor altora, excluzând decesele cauzate de boli. Dacă luăm în calcul și pe acestea din urmă, armele sunt cauza a 0,09% din cele 39, 5 milioane de decese din 2015. John se concentrează în primul rând asupra numărului de 36.252 de morți, comparându-l cu statisticile din alte țări, pentru a arăta cât de gravă este problema deceselor cauzate de armele de foc. Pentru mătușa lui, este important că ele reprezintă un procent foarte mic din totalul deceselor care se produc în fiecare an. Ea se întreabă de ce trebuie să ne concentrăm atât de mult asupra lui, din moment ce și numărul persoanelor care mor în accidente de mașină sau chiar ca urmare a unor căzături este asemănător. Folosindu-se de această informație, îl acuză pe John că intențiile lui sunt motivate mai degrabă de preferințele lui politice decât de preocuparea sa privind siguranța publică.

Iată cum John și mătușa lui, ascultând de vocile puterii și rațiunii, folosesc informațiile ca pe niște arme menite să lezeze cealaltă parte, chiar dacă asta înseamnă să interpreteze informațiile în propriul folos. Pe de altă parte, pare că acest dezacord poate fi soluționat cu ajutorul informațiilor, dar în realitate el are la bază valorile din spatele acestora. Un conflict al inimii nu se rezolvă cu fapte și cifre; el trebuie abordat în alte moduri, mult mai lent și mai discret.

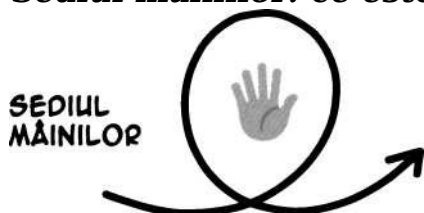
Puteți vedea acest lucru foarte clar atunci când liderii care participă la astfel de discuții nu vin cu informații, ci apelează la emoție și la ceea ce este sacru pentru comunitățile lor. Charlton Heston, de exemplu, care a fost mulți ani președintele Asociației Naționale a Pușcașilor (ANR) din SUA, spunea într-un faimos discurs politic: „În lupta noastră împotriva forțelor care amenință să ne răpească libertatea, aș vrea să spun aceste cuvinte, pentru ca toată lumea să le audă și să țină seama de ele: o să vă dau arma atunci când o s-o smulgeți din mâna mea rece și moartă!” Este limpede că nu avem de-a face aici cu o invitație la o dezbatere pe tema armelor de foc, ci cu o săgeată lansată la adresa Partidului Democrat, menită să reitereze valorile fundamentale ale comunității posesorilor de arme: libertatea și independența.

În campania electorală din 2008, Barack Obama s-a exprimat astfel în timpul unei strângeri de fonduri ce avea loc în California: „Dacă mergi în unele dintre micile comunități din Pennsylvania, observi, ca de altfel în orice orașel din Vestul Mijlociu, că locurile de muncă au dispărut de mai bine de douăzeci și cinci de ani și nu au fost create altele noi. Fiecare administrație ce s-a succedat a spus că aceste comunități se vor regenera într-un fel sau altul, dar nu s-a întâmplat nimic. Situația lor a devenit mai grea și mai dureroasă. Se agață de arme, de religie, de antipatiile față de cei care nu sunt ca ei, de prejudecățile anti-imigrație ori anti-comerț ca de un mijloc de a-și exprima frustrările”. Ca și cel al lui Charlton Heston, discursul lui Obama este unul politic, menit să consolideze sistemul de valori al susținătorilor săi.

John și mătușa lui au auzit ambele discursuri și chiar au dezbătut semnificația fiecăruia dintre ele, însă niciunul nu a fost diferit ca scop de cel pe care l-ar rosti un general pentru a-și motiva soldații în timpul unei bătălii prelungite. Ele au făcut apel la sisteme de valori, au întărit sentimentul apartenenței la o comunitate și au ajutat la consolidarea poziției fiecărei tabere, nefiind în niciun fel productive sau utile pentru a obține vreun rezultat

concret.

Sediul mâinilor: ce este util?



Deși dezacordurile legate de informații și de sistemele de valori apar în dezbaterile despre arme, totul este, de fapt, o problemă de strategie. Ce acțiuni sunt realizabile și pot conduce la rezultate pozitive?

Dacă John și mătușa lui ascultă de vocea puterii, ar putea crede că forța brută poate fi folosită pentru a trece rapid prin Congres noi legi care să oblige partea adversă să se recunoască învinsă. Această strategie ar putea produce fructul siguranței, cel puțin temporar.

Dacă cei doi ascultă de vocea rațiunii, atunci vor intra în discuții amănunțite privind interpretarea unor aspecte din dreptul constituțional sau adoptarea și aplicarea unor legi noi, care să diminueze reacțiile negative împotriva acestora. Ei ar putea să propună spre analiză statistici și legi din alte țări sau să compare rata criminalității în rândul statelor cu legislații diferite privind deținerea armelor de foc, pentru a identifica posibile corelații și legături de cauzalitate. Și acest tip de strategie ar putea produce, la rândul ei, fructul siguranței, dar ar trebui să insiste asupra unei expuneri oneste a costurilor reale aflate în joc, în termeni de vieți omenești și de bunăstare.

Vocea rațiunii, neavând legătură prea mare cu emoțiile și cu sistemul de credințe aflate în afara a ceea ce poate fi măsurat științific, ascunde câteva speranțe naive ce merită totuși a fi menționate. John ar putea spera, în sinea lui, că adoptarea unei legislații mai stricte, care să reducă violențele cauzate de arme, ar convinge-o pe mătușa lui să nu mai militeze în favoarea lor. Pe de altă parte, și mătușa ar putea spera, în sinea ei, că reducerea

sau chiar desființarea prin lege a restricțiilor privind controlul armelor, care să apere libertățile personale, l-ar convinge pe nepot să nu mai militeze împotriva lor. Ambele părți pornesc de la presupunerea ascunsă că o intervenție legală, introdusă și aplicată corespunzător, ar pune capăt disputei pe această temă. Dar dacă lăsăm la o parte logica sterilă a rațiunii, este clar că e foarte puțin probabil să se ajungă la un astfel de rezultat. Este o utopie să speri că, odată câștigată discuția în contradictoriu cu ajutorul rațiunii, vei putea elimina cumva și valorile pe care se sprijină fiecare poziție adoptată de cealaltă parte.

Așadar, care este cel mai de dorit final pentru dezbateră privind controlul armelor și cu care ambele părți ar putea fi de acord? Există vreunul care să nu ignore complet modul în care valorile și convingerile se manifestă în realitate? Oare chiar ne așteptăm ca, după ce am obținut o victorie, adversarul să se declare pur și simplu învins și să tacă definitiv? Este posibil ca atât John, cât și mătușa lui să fi supraestimat eficiența propriei tabere în acest conflict și totodată să fi subestimat capacitatea taberei adverse de a continua să țină piept fiecărui atac împotriva ei?

Dezacordurile par zadarnice când vocile puterii și rațiunii ne dezamăgesc. Atunci începem să ascultăm de vocea eschivării – renunță, adversarul nu va deveni niciodată mai rezonabil! Dar acum știm ce avem de făcut! Haideți să punem o întrebare mai potrivită.

Discuții importante în jurul mesei pe tema controlului armelor

Pe când căutam niște întrebări mai potrivite pentru această dezbateră, am încercat mai multe lucruri care însă nu au funcționat. Vocea posibilității nu ne sugerează răspunsuri, ci doar întrebări. Și chiar și atunci când ne indică ce cale să urmărim, nu avem nicio garanție că la capătul ei vom găsi un răspuns. Am încercat timp de treizeci de zile să invit oamenii la o dezbateră online privind controlul armelor, prezicând clar felul în care ar trebui să ne comportăm unii cu alții. Mie mi se părea un

lucru foarte bine gândit. Singura problemă a fost că nimeni nu a vrut să participe la discuție. După ce am pus câteva întrebări de control, a fost clar că oamenii o percepeau ca pe o capcană. În general, oamenii sunt sceptici cu privire la posibilitatea de a avea un dezacord productiv în absența unui cadru binevoitor. Având în vedere că sunt bombardați cu atâtea lucruri care încearcă să le capteze atenția, majoritatea nu consideră că merită să-și piardă timpul sau energia cu o discuție de la care nu știu la ce să se aștepte. Am încercat să organizez discuția într-un mediu public, în online, ulterior în privat, unu-la-unu, apoi într-un grup separat. Conversațiile unu-la-unu au funcționat cel mai bine, în sensul că am reușit să-i conving pe oameni să înceapă să vorbească, dar nu pentru multă vreme. Celelalte două modalități au eșuat încă din start.

Uneori, o singură întrebare reușește să schimbe complet cursul conversației, transformând-o dintr-o confruntare directă într-o colaborare deschisă.

Am schimbat numele jocului din „dezbateri online” în „petrecere la mine acasă”. Am modificat scopul din „hai să schimbăm idei” în „hai să ne bucurăm unul de compania celuilalt, în timp ce avem o conversație interesantă și provocatoare”. Mediul conversațional „chestionar cu răspunsuri de completat” a fost înlocuit cu „hai să discutăm despre asta la masă”. Iar întrebarea „Care este părerea ta?” a fost înlocuită cu cea mai importantă întrebare la care nu am găsit până acum un răspuns: „Care este miza dezbaterii privind controlul armelor?”

Când am trimis această invitație unui grup destul de mare de prieteni și de cunoștințe, lumea a părut să fie mult mai dornică să participe.

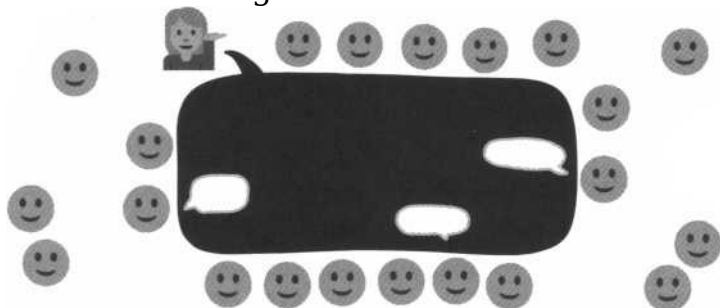
Puterea unei petreceri într-o sâmbătă după-amiază, pe la ora 17: 00, vreo cincizeci de persoane erau deja la mine acasă. Era un amestec interesant de prieteni din diferite contexte: părinți de la școala fiului meu, colegi de serviciu, vreo doi vechi amici din copilărie, plus câteva persoane pe care nu le cunoșteam sau care erau simple cunoștințe, prieteni ai prietenilor. Fiecare a adus un fel de

mâncare ori ceva de băut și, după puțină socializare, i-am adunat pe toți și am pregătit un context foarte relaxat pentru „experimentul” meu.

Programul era scris pe un șevalet mic, în sufragerie: Prezintă contextul.

- Prezintă rezultatele chestionarului în timpul mesei.
- Prezintă experiențele personale din timpul sondajului și invită-i și pe ceilalți să vorbească despre ale lor.
- Informații de bază despre arme
- Discuții de grup structurate
- Feedback și următorii pași

Ne-am luat repede ceva de mâncare și am încercat să ne înghesuim în jurul unei mese mari. În aer plutea un sentiment de încordare, fiindcă amestecul de persoane care nu se cunoșteau și subiectul fierbinte al discuției ar fi putut însemna un potențial pericol pentru întâlnirea noastră. Dar sentimentul general (care se degaja) era unul de entuziasm mai degrabă decât de teamă.



Ne-am așezat în jurul mesei, ne-am prezentat fiecare și am răspuns la următoarele întrebări: „Care este relația ta personală cu armele? Ce experiență din viața ta ți-a modelat actuala poziție?”

Le-am spus și eu povestea mea, despre cum bunicul avea un dulap plin cu puști în camera de zi, ale cărui uși tot încercam să le descuiem. Într-o zi, pe când aveam vreo șase sau șapte ani, m-a luat cu el într-o excursie în canioane (locuiam în California de Sud) și m-a învățat să trag cu pușca. Îmi amintesc cum, sprijinindu-mă de camioneta bunicului, am îndreptat arma înspre un butoi din depărtare și am apăsat pe trăgaci. Reculul armei m-a

luat pe nepregătite și așa m-am ales cu un ochi vânăt. Le-am mai povestit și cum, pe când eram casier la Circle K, în timpul facultății, am fost amenințat cu arma de cineva. Tipul voia un cartuș de țigări și un teanc de bilete la loterie, pe care, ca să scap teafăr, i le-am dat bucuros.

Toți, cu excepția a trei persoane dintre cele strânse în jurul mesei, trăseseră cu arma până atunci. Unul dintre prieteni, Sterling, tocmai își cumpăraseră una și ne-a explicat toți pașii ce trebuiau parcurși pentru asta, ce discuții avusese cu soția lui în legătură cu locul în care să o țină și care sunt dispozițiile legale din California pentru a o putea achiziționa. A devenit imediat clar pentru toată lumea cât de limitate sunt cunoștințele noastre în domeniul legislației armelor din diverse state americane. Chiar dacă le puteam găsi și citi pe internet, nenumăratele detalii legate de pregătire, obținerea licenței și înregistrarea armei au declanșat o foarte lungă serie de întrebări menite să ne facă să înțelegem aspectele practice referitoare la cumpărarea unei arme, motivate mai ales de curiozitate.

Un alt bărbat prezent în acea seară la discuții, Nick, ne-a împărtășit povestea sa despre cum a crescut în Sud, într-o familie extrem de conservatoare. A devenit de foarte tânăr membru al Asociației Naționale a Armelor și era mândru de colecția lui de arme semiautomate. Ne-a dat detalii personale despre cum părerea i s-a schimbat și a evoluat de-a lungul timpului, până când a ales să renunțe la calitatea de membru al organizației. A fost bombardat cu tot felul de întrebări și a reușit să ne captiveze cu poveștile sale despre cât de greșite erau concepțiile noastre față de modul conservator în care gândesc, se poartă și acționează susținătorii legislației privind regimul armelor.

Grupul nostru era alcătuit în majoritate din persoane favorabile înăsprii regimului armelor și totuși am aflat destul de repede că și în rândurile lor existau o mulțime de păreri diferite. În timp ce mâneam, dând din mână în mână farfurii și sticle cu băutură, ni s-a părut perfect natural să

ne împărtășim și experiențele, și poveștile personale atât de diferite. Așa cum fiecare adusesse la petrecere un fel diferit de mâncare, toți veneam la masă cu un alt set de experiențe și de convingeri implicite. Unele dintre felurile de mâncare erau simple și minimaliste, așa cum o parte din convingerile noastre fuseseră modelate în general de experiențe superficiale. De exemplu, prietena noastră Erin ne-a vorbit despre legătura ei cu armele ca tânără crescută în Canada (unde există legi foarte stricte în acest domeniu și doar 17% din numărul de incidente de violență armată pe care îl înregistrează SUA pe cap de locuitor). Alții avuseseră experiențe mult mai profunde și traumatizante, inclusiv cu sinucideri sau crime dramatice. Nick nu avusese parte de tragedii ori decese, dar el ne-a ajutat prezentându-ne o cultură bogată și productivă la care ne puteam raporta, chiar dacă nu ne era familiară.

Mâncatul împreună are ceva tribal și tolerant. Rareori stăm la masă cu un dușman și, când acest lucru se întâmplă, este adesea în spiritul reconcilierii. Expresia (biblică) „a frânge pâinea împreună” este asociată cu rezolvarea diferendelor și refacerea relațiilor. Legătura dintre mâncare și discuții sau certuri apare în tot felul de locuri ciudate, odată ce te hotărăști să o cauți în jurul tău.

Gândiți-vă cât timp au petrecut oamenii preistorici în jurul focului, înfruptându-se din vânatul de peste zi și punând la cale următoarea incursiune. Această combinație este adânc înrădăcinată în ADN-ul nostru colectiv. Următoarele două proverbe beduine se referă aproape direct la acest lucru:

Pâinea se coace, așa că acum trebuie să acționăm ca unul.

Cel ce împarte cu mine pâinea și sarea nu-mi este dușman.

Alte exemple despre modul în care se leagă mâncarea de discuții ar putea fi:

Cina cea de Taină, cu Iisus și ucenicii săi, chiar înainte ca acesta să fie trădat și crucificat

- Masa Rotundă a Regelui Arthur, ce servea ca punct

de întâlnire atât pentru oșpeți, cât și pentru punerea la punct a strategiilor militare, ca între egali

- Cina de Ziua Recunoștinței, care servește unui scop similar, acela de a reuni familiile pe principiul solidarității, în ciuda diferendelor – uneori servindu-și scopul, alteori nu, dar obiectivul și contextul mesei rămân clare.

Mâncarea este un ingredient esențial în arta dezacordului productiv. În experiența mea, ea a apărut într-un loc surprinzător, atunci când eram inginer în echipa de la Amazon Recommendations („Amazon Sugestii”), la începutul anilor 2000. În acel moment, compania se dezvolta într-un ritm accelerat, comercializând de la cărți, la muzică și filme. Când m-am angajat, întâlnirile noastre săptămânale cu tot personalul ar fi putut încăpea în Teatrul Moore din Seattle, cu capacitatea lui de 1.800 de locuri, sau undeva pe acolo. La fiecare câteva luni, acestea au trebuit mutate în spații din ce în ce mai largi, pentru a putea cuprinde din ce în ce mai multă lume. Când o companie se mărește într-un asemenea ritm, este important ca echipele individuale să aibă instrumentele necesare care să le ajute să rămână productive. Jeff Bezos a propus faimoasa idee trăsnetă a „echipelor de două pizza”, o filosofie aflată în spatele completei reorganizări a companiei. Se spune că într-o zi un manager din exterior s-a plâns de cât de greu e să rămâi permanent în legătură cu celelalte echipe și a propus un cadru de comunicare mai eficient. Jeff Bezos i-a răspuns: „Nu! Comunicarea e groaznică!” și a inventat „echipa de două pizza”¹⁴. Dacă o pizza are opt felii și lumea mănâncă de la una până la trei felii de persoană înseamnă că propunea o echipă de opt până la zece persoane. Această organizare încuraja discuțiile intense și fluente la nivel de grup și le descuraja pe cele dintre echipe – și, în ciuda scepticismului inițial al majorității, ea a funcționat. Profitând de avantajul principiului meselor mici, echipele au fost încurajate să facă tot ce trebuia, fără a fi blocate de celelalte grupuri. În plus, se aștepta de la ele să-și rezolve singure problemele

14 „Two-pizza team” | în original, (n. red.)

interne, pe măsură ce ele apăreau, fără să-i deranjeze pe ceilalți și să le încetinească ritmul de lucru cu prea multe ședințe.

Nu este o coincidență că această legătură între mâncare și discuții sau certuri apare în centrul atâtor drame sociale și al atâtor întâmplări din viața de zi cu zi. Mâncatul împreună ajută la înțelegerea inevitabilelor dezacorduri ce apar între membrii unor familii, între colegii de serviciu, între prieteni și chiar între străini și impune niște limite naturale discuțiilor și neînțelegerilor care se ivesc. Poate că cina de Ziua Recunoștinței are reputația de a provoca adesea niște dezacorduri sau certuri aprinse, dar asta se întâmplă deoarece masa este un cadru propice, relaxant și neutru pentru conversații dificile, sensibile, care ar fi de zece ori mai nefericite dacă s-ar desfășura în altă parte.

Un posibil final al jocului

Pe măsură ce după-amiaza se scurgea la întâlnirea despre controlul armelor, odată masa terminată și în timp ce ne relaxam înainte de a mânca și un desert, am mai încercat un experiment: am citit câteva informații importante despre arme, pe care eu le pregătisem din timp. Unele confirmau convingerile existente ale invitaților, altele le puneau la îndoială. Iată câteva mostre:

în Statele Unite ale Americii există aproximativ 270 de milioane de arme.

35% dintre familiile americane dețin arme.

Decesele pe cap de locuitor provocate cu arme de foc se ridică undeva la 12 din 100.000.

- 38% dintre decesele provocate de arme sunt urmări ale infracțiunilor cu violență (jumătate comise de afro-americani).

- 62% dintre acestea apar ca urmare a sinuciderilor (mai ales la albi).

- Mai puțin de 1% dintre decese sunt urmare a atacurilor armate în masă asupra a mai mult de trei persoane.

- 3% dintre aceste atacuri armate sunt realizate cu puști

semiautomate.

Mai mult de 90% dintre ele sunt realizate cu un pistol.

Sinuciderile au o rată de succes de 17 ori mai mare atunci când se folosește o armă.

Având proaspete în minte aceste informații, la care se adăugau propriile noastre experiențe și poveștile care fuseseră spuse în jurul mesei, i-am întrebat pe cei prezenți care cred că ar putea fi sfârșitul dezbaterii noastre despre controlul armelor. Cu alte cuvinte, „Cum ne putem da seama că problema armelor a fost rezolvată definitiv?” întrebarea se adresa atât celor care credeau în controlul armelor, cât și celor ce susțineau drepturile posesorilor lor. În timpul cinei devenise clar pentru toată lumea că ambele tabere erau preocupate de chestiuni precum siguranța, autoapărarea și libertatea. Unica diferență dintre cele două poziții consta în a lămuri cine are mai mare nevoie de protecție și la ce anume sunt dispuși oamenii să renunțe pentru a se bucura de siguranță.

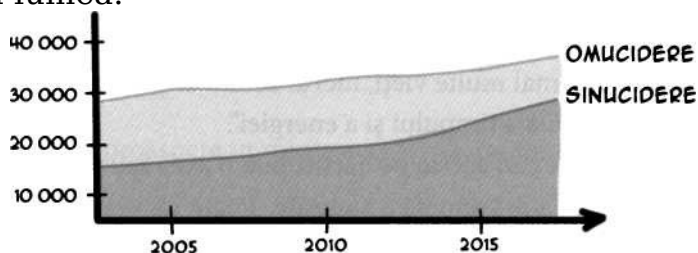
Ne-am exprimat fiecare punctul de vedere, iar sugestiile nu au întârziat să apară. Cineva a spus că proba succesului ar fi reducerea la zero a numărului de arme automate și semiautomate aflate în proprietatea civililor. Altcineva a propus reducerea la zero a omuciderilor cu arme de foc. Consensul era general pe acest subiect, așa că părea că ne apropiem de miezul problemei. Nick, care continuase să fie avocatul drepturilor posesorilor de armă, a sugerat o altă abordare: „De ce nu reducem pur și simplu numărul de cazuri de omucidere și suicid, indiferent de modul în care se produc ele? în felul acesta, putem evita discuția pe marginea faptului că o persoană rea tot va omorî într-un anumit mod pe cineva, chiar dacă nu deține o armă. Și puteți fi siguri că reducerea numărului de decese provocate de arme poate rămâne cea mai bună strategie pentru a micșora totalul lor. Iar dacă cineva vine cu o soluție mai bună pentru a salva mai multe vieți, lucrul acesta ar putea duce la o folosire mai bună a timpului și a energiei”.

Când citiți textul acesta pe hârtie, puteți avea sau nu

o reacție instinctivă la o asemenea sugestie. Poate că v-a declanșat deja un conflict interior bazat pe acceptarea sau respingerea ei. În fapt, probabil că nu e prima dată când auziți această sugestie și nici prima dată când o respingeți. Totuși, fiindcă ideea aceasta a apărut în cursul unei întâlniri în care participanții trecuseră prin o mulțime de stări, de la curiozitate la emoții puternice, ajungând de la discuții tehnice la confesiuni intime, propunerea a afectat destul de mult grupul nostru. Se crease un mediu binevoitor, un spațiu mental care a permis ca sugestia să fie considerată măcar demnă de luat în seamă – probabil că sistemul nostru digestiv a avut și el o contribuție, fiindcă toți eram cam moleșiți.

Mi-am zis în gând: „Poate că e în regulă să o lăsăm o clipă mai moale cu programul de control al armelor și să analizăm problema tuturor actelor de violență și a tuturor sinuciderilor. De ce nu? Doar suntem între prieteni”. Și, desigur, vocea rațiunii îmi șoptea în continuare: „Oricum controlul armelor este probabil cea mai bună strategie pentru a rezolva problemele astea, așa că nu sunt neapărat obligat să iau în considerare alte opțiuni”.

Soluția finală a fost enunțată astfel: „O reducere cât mai mare a numărului total de omucideri și sinucideri, cu o încălcare cât mai mică a libertăților personale”. Au mai existat și alte propuneri – dintr-odată toți cei de la masă veneau cu câte o idee –, dar cu aceasta a fost de acord toată lumea.



I-am rugat pe participanți să se organizeze în grupe de câte trei sau patru persoane, le-am umplut din nou paharele cu băutură și le-am propus să se gândească la cele mai potrivite propuneri legislative, la nivel de stat sau

federal, sub forma unui nou proiect de lege. De dragul exercițiului, ne imaginam că proiectul va fi acceptat automat (nu trebuiau făcute compromisuri ca să convingem Congresul), dar echipele aveau sarcina să se gândească cum urma să fie implementat proiectul și apoi aplicat, odată devenit lege. Am mai sugerat ca rezultatele să fie proiectate pe o perioadă de douăzeci de ani, pentru a încuraja mizele îndrăznețe, ale căror efecte se vor propaga în timp, mai degrabă decât soluțiile urgente.

Și am mai adăugat încă o chestiune distinctivă.

Laba de maimuță y

Pe lângă sarcina de a veni cu o propunere legislativă pentru reducerea, pe cât posibil, în următorii douăzeci de ani, a omuciderilor și sinuciderilor, am cerut fiecărui grup să-și scrie planul în așa fel încât să fie imbatabil în fața „labei de maimuță”. Aceasta urma să testeze proiectul și să încerce să exploateze fiecare lacună din el, astfel încât să-l întoarcă împotriva sa. Concret, după ce una dintre echipe își prezenta propunerea, celelalte jucau rolul „labei de maimuță” și se gândeau la feluri în care proiectul ar fi putut eșua în cele mai rele moduri posibile. Ca urmare, echipele trebuiau să-și aleagă cu grijă cuvintele și să se aștepte la critici din partea celorlalți.

Ne-am împărțit în echipe, pentru aproximativ treizeci de minute, și am discutat aprins și fără rețineri – în parte ca urmare a faptului că până în acel moment băuserăm deja mai multe pahare, dar sunt sigur că și din cauza limitei de timp și a unui ușor sentiment al competiției. Nu poate fi atât de greu, ne gândeam noi, să venim cu o propunere solidă, după atâta efort depus pentru a crea un context propice și după atâtea discuții, nu-i așa?

Și totuși, a fost foarte greu!

Echipa mea s-a lovit de câteva obstacole. În primul rând, omuciderea și sinuciderea sunt două probleme foarte diferite, cu foarte diverse potențiale soluții. Sinuciderile reprezintă 65% din decesele cauzate cu o armă de foc, așa că nu era în regulă să ne raportăm doar la omucideri în detrimentul sinuciderilor, lucru care ar fi însemnat o

reducere de 35% a cifrelor inițiale, în plus, cele 35 de procente de omucideri se datorau pe jumătate violențelor care implicau afro-americiani, amănunt care nu prea apare în buletinele de știri. Oamenii se temeau mai ales de armele de asalt și de omorurile în masă, dar ele constituie doar o parte infimă a problemei. Era evident că, dacă ne-am fi axat numai pe ele și am fi rezolvat problema lor, numărul victimelor nu ar fi scăzut decât foarte puțin. Ce știam noi despre cum să prevenim sinuciderile, mai ales în rândul bărbaților albi din suburbii? Dar despre reducerea violențelor în rândul bărbaților de culoare din orașe? Ne-au ajuns câteva minute ca să ne dăm seama că nu prea multe.

Ceea ce m-a frapat cel mai tare la această experiență a fost că eu nu înțelesesem până atunci cât de puțin cunosc tabloul complet al tiparelor omuciderilor și sinuciderilor din America. Alții, precum Nick, care ajunseseră la aceeași concluzie, ne-au încurajat să urmăm aceeași linie de gândire. După ce micul nostru grup a făcut această descoperire, am căutat mai multe informații despre aceste lucruri (totul este azi pe Google, la un click distanță). Am cules date referitoare la persoanele care se sinucid, am comparat cifrele din țara noastră cu cele din alte țări și ne-am întrebat cine pe cine împușcă mai exact. Pare puțin ridicol să spun asta privind retrospectiv, dar cât am putut să fim de naivi încât să ne imaginăm că avem răspunsuri la aceste probleme de sistem, fără să înțelegem decât superficial fenomenele?

Dintr-odată, a devenit foarte simplu să renunțăm la soluțiile simpliste cum ar fi interzicerea puștilor de asalt sau impunerea unei perioade de așteptare înainte de achiziționarea unei arme. Asta pentru că, pe de o parte, multe dintre state aveau deja implementate aceste măsuri, iar pe de alta, fiindcă ele nu rezolvau problema de fond.

Deci, ce era de făcut? Aveam zece minute la dispoziție ca să ne dăm seama.

E suficient să vă spun că nu am reușit să găsim un răspuns. Făcuserăm trei echipe și ne-am reunit să ne

prezentăm propunerile. Prima a sugerat crearea unei noi linii de arme inteligente, care se declanșează doar dacă sunt folosite de proprietar - în principiu, arme cu recunoaștere facială ori de tip amprentă. Celelalte două, jucând rolul „labei de maimuță”, au inventat un scenariu în care respectivele arme erau controlate de Google sau de Apple și trebuia să fie încărcate. Fiindcă trebuia să le încarci ca pe telefoane, deveneau tot mai puțin sigure, iar copiii reușeau să păcălească softul de recunoaștere facială al armelor (care, inevitabil, ar fi devenit depășit, din cauza lipsei de actualizări a software-ului), dând naștere unor veritabile drame de PR, care ar fi condamnat armele inteligente la aceeași soartă pe care au avut-o bicicletele electrice Segway sau casetele video.

Propunerea celei de-a doua echipe, din care făceam parte și eu, a fost o nouă organizație privată asemenea DMV-ului (Departament of Motor Vehicles - „Departamentul Vehiculelor cu Motor”), numită DCG (the Departament of Cool Guns - „Departamentul Armelor Cool”, ca să sune atractiv pentru mileniali). Aceasta ar fi parțial deservită de NRA¹⁵, pentru a se bucura de sprijinul ambelor partide politice, democrați și republicani. Organizația ar impune teste și ar acorda permisele portarmă într-o manieră asemănătoare cu cea în care DMV-ul gestionează problemele legate de permisele de conducere. În plus, DCG-ul ar înscrie posesorii de arme într-un registru federal care centralizează și cazierul judiciar, și rapoartele medicale legate de posibile boli psihice. Alte mici piese ale puzzle-ului reprezentau impunerea unor tarife ridicate pe importul de muniție și subvenționarea unei noi tehnologii, de „gloanțe inteligente”, care ar permite fiecărui glonț să aibă o amprentă unică, identificabilă, ce ar conduce imediat la persoana care l-a cumpărat. Era necesar să se aloce timp pentru ca cererea și oferta să poată înclina încet balanța în favoarea acestor „gloanțe inteligente”, chiar și pe piața

15 Siglă de la *The National Rifle Association of America* - asociație nonprofit din SUA care susține dreptul de a purta armă. (n. red.)

neagră a armelor și munițiilor. Asta, desigur, nu ar fi rezolvat în mod direct problema sinuciderilor. Totuși, pentru cei ce se gândeau la sinucidere și nu aveau încă la dispoziție acest tip de muniție, am fi putut instrui o nouă „armată” de specialiști în boli psihice, care să umple magazinele de muniție din țară, în speranța că obținerea rapidă și la fața locului a unei licențe, precum și un control medical vor da DCG-ului cel puțin șansa de a-i identifica pe sinucigași și de a le oferi ajutor înainte de a fi prea târziu. Echipelor care jucau rolul „labei de maimuță” le-a fost ușor să exploateze potențiale slăbiciuni legate de armata noastră de specialiști în boli psihice. Din cauza constrângerilor legate de buget, aceștia ar fi devenit extrem de corupți și susceptibili de a lua mită, transformându-se în cele din urmă într-o organizație-fantomă de specialiști blazați care extorcau oamenii, ceea ce ar fi condus în final la prăbușirea publică și tragică a DCG-ului.

A treia și ultima propunere a fost folosirea poligoanelor de tragere ca niște curse pentru depistarea posesorilor de arme și impunerea unui program de eliberare de permise portarmă la nivel național. Echipa a mai venit și cu ideea folosirii unei muniții inteligente (spre surprinderea mea, ideea nu era nouă), dar nu a încercat să rezolve problema sinuciderilor. „Laba de maimuță” s-a concentrat asupra acestui aspect, criticându-i că irosc o grămadă de energie și de fonduri pentru o soluție care, deși ar putea fi eficientă, nu ar avea niciun impact pe scară largă asupra numărului crimelor și sinuciderilor.

După-amiaza s-a încheiat cu o scurtă discuție despre „următorii pași” ce trebuie făcuți, după care oamenii și-au luat rămas-bun și, în următoarea oră și ceva, au plecat unul câte unul. Am mai stat de vorbă cu câțiva dintre ultimii rămași, printre care și cu buna noastră prietenă Kate, despre cât de neobișnuită a fost acea după-amiază. Nici măcar nu ne-am apropiat de obținerea unor răspunsuri în legătură cu controlul armelor, crimele și sănătatea mintală. Și totuși... mi se părea ciudat să o spun,

dar cu toate că ne-am dat seama că știam chiar mai puține decât înainte, faptul că le-am dat voie opiniilor noastre inițiale să devină mai nuanțate și că am lucrat împreună pentru discuțiile comune din ultima etapă ne-a făcut să ne simțim într-un fel mai înțelepți și mai împliniți.

Ideile esențiale

De ce a reușit „petrecerea” mea să descătușeze vocea posibilității în grupul nostru, dacă niciuna dintre celelalte încercări ale mele nu a avut succes? Chiar dacă vă sună ciudat, cred că deoarece vocea rațiunii și cea a puterii au fost ținute departe de ritualul social al mesei luate împreună. Acestea au făcut un pas înapoi și au permis altor instincte fundamentale precum conexiunea, buna-credință și acceptarea să iasă în față. Așa cum încercarea unei noi rețete ne lărgeste orizontul, acceptarea unor noi ipoteze sau convingeri ne deschide mintea.

A doua zi după întâlnirea de la mine de acasă, le-am trimis un mesaj de mulțumire tuturor celor care au fost prezenți și am primit chiar răspunsuri în care aceștia își exprimau recunoștința pentru acea după-amiază memorabilă petrecută împreună. De aceea, pot spune că evenimentul a fost un succes. Jocul acesta al petrecerii este despre a aduce la masă o „farfurie” plină cu propriile experiențe și convingeri, a o împărtăși cu ceilalți, dar și despre „a gusta” ceea ce au adus ei. Așa că, odată cu acest joc, toți ne-am bucurat de fructele siguranței, evoluției, conexiunii și plăcerii.

AL ȘASELEA LUCRU PE CARE ÎL POȚI ÎNCERCA

Lansează dezbateri și construiește argumentații împreună cu ceilalți

O petrecere a dezacordurilor este o cale de a aduce oamenii împreună, în jurul mesei, și de a-i face să discute degajat, astfel încât toată lumea să participe la conversație. Eu am găzduit câteva astfel de întâlniri și întotdeauna au fost unice și interesante în moduri surprinzătoare, încheindu-se mereu cu o schimbare de perspectivă determinată de ideile foarte solide și

convingătoare pe care le propuneau participanții.

Vă amintiți cum ne învățau la școală să scriem un eseu? Începi cu o introducere care atrage atenția cititorului, îți prezinți teza, rezumând cele mai potrivite argumente în sprijinul ei. Apoi le prezinți pe fiecare din acestea într-un paragraf, intrând în mai multe detalii și aducând dovezi care pot susține teza ta. La final, tragi concluzia prin reluarea tezei și legarea tuturor argumentațiilor, folosind o „fundită” drăguță. Aceasta este maniera în care vocii rațiunii îi place să scrie un eseu, o manieră integrată profund în cultura noastră – în felul în care se desfășoară discuțiile sau certurile sau se spun poveștile. Principiul fundamental din spatele acestei structuri este acela de a aduce un argument unic și puternic și apoi de a-i acorda toată importanța. Este vorba despre o mișcare strategică în jocul Battleship, nu despre o întrebare deschisă pe marginea căreia să discuți la o petrecere.

Ideea centrală din spatele construirii unor argumentații împreună cu ceilalți înseamnă acceptarea eseului persuasiv standard ca pe o *piesă* a întregului, pentru ca apoi să realizăm structuri de susținere și de colaborare în jurul său cu scopul de a-i crea un context.

În loc să se concentreze în jurul unei teze, vocea posibilității abordează o problemă mare și importantă, care reprezintă în esență o întrebare deschisă legată de un scop comun.

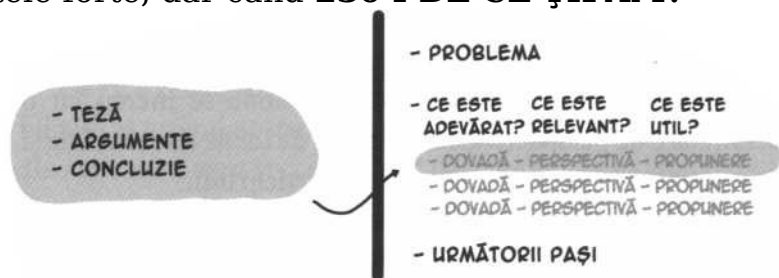
Un eseu ar putea susține: „În fiecare stat și pentru orice vânzare de arme ar trebui impusă verificarea antecedentelor”.

Pe de altă parte, rezumatul problemei ar trebui să înceapă cam așa: „Cum ar putea fi redus numărul de omucideri în următorii zece ani?”, iar una dintre propuneri ar putea fi impunerea unor verificări universale ale antecedentelor. Un eseu tipic ar putea conține doar argumente pro, dar rezumatul problemei ar prezenta și cele mai importante critici la adresa propunerilor făcute, ceea ce înseamnă că ar trebui scris în colaborare cu cei

mai aprigi și mai buni critici. Acest lucru este de o importanță capitală, pentru că singuri nu putem vedea deficiențele propriilor raționamente.

Un eseu tradițional susține doar o teză și toată argumentația se sprijină pe aceasta. Un rezumat al problemei adună cele mai bune propuneri care încearcă să răspundă la întrebarea deschisă supusă atenției. Asta înseamnă că poate conține două, cinci sau o sută de propuneri, toate cu dovezile și faptele care vin în sprijinul lor, acestea fiind rezultatul colaborării dintre susținătorii și oponenții propunerii.

Când scriem un eseu tradițional sau avem un dezacord tradițional, putem fi motivați să ascundem punctele slabe ale argumentării noastre și să-i exagerăm punctele forte, dar când **230 I DE CE ȚIPĂM?**



ESEU TIPIC

REZUMATUL PROBLEMEI

lucrăm împreună cu ceilalți, aceste lucruri nu mai sunt nici necesare, nici profitabile.

Când întrebarea care exprimă problema centrală și rezultatul așteptat sunt clare, iar argumentele sunt exprimate, este posibil ca între cei care colaborează să apară dezacordul productiv. Aceștia știu că lucrează împreună la analizarea problemei, chiar dacă nu convin asupra unor detalii cu privire la dovezi, perspective sau propuneri. Apărarea împotriva „labei de maimuță” ajută părțile să-și concentreze forțele într-o luptă comună (chiar dacă imaginară), permițându-le să-și cizeleze argumentațiile prin confruntare, dar fără vărsare de sânge.

Folosește spațiile neutre Posibilitățile trebuie să existe mai întâi

În mintea noastră și apoi în jurul mesei sau în comunitățile noastre.

Amintiți-vă o ceartă sau o dispută recentă. Apoi lăsați deoparte conflictul în sine și gândiți-vă la contextul în care a avut loc. A existat ceva care a încurajat ori a descurajat apariția diferitelor fructe ale dezacordului?

Care a fost dinamica puterii?

Care erau așteptările în legătură cu finalitatea disputei?

A existat un alt context ascuns care a influențat disputa fără să fie adus la cunoștință în mod explicit (ca de exemplu niște norme culturale, o istorie comună, mediul de comunicare în care s-a manifestat, restricții legate de timp etc.)?

Ne place să ne gândim la diferitele noastre dispute ca și cum s-ar situa în afara contextului spațial și temporal și ar fi niște discuții perfect raționale care sunt în dezacord și se rezolvă doar pe baza propriilor calități intrinsece. Aceasta este o manieră tipic occidentală de a vedea lumea. Noi suntem niște individualități; faptele sunt fapte; există adevăr și minciună, bine și rău, învingători și învinși. Raționamentul continuă: pentru că legile fundamentale ale naturii sunt aceleași, indiferent unde ne aflăm în univers, același principiu trebuie să se aplice și adevărului. Credem că adevărul este întotdeauna adevărat, iar faptele sunt întotdeauna fapte și considerăm că argumentele și credințele noastre vor funcționa la fel. Este adevărat că legile fizicii nu se schimbă, dar tot ce se supune acestor legi (inclusiv faptele și adevărul) este în continuă transformare.

Gândirea orientală îmbrățișează ceea ce numim „curgerea lucrurilor”. Mama mea este imigrantă - a venit din Japonia singură, aici, în America, pe când avea douăzeci de ani. Voia să învețe limba engleză și a ajuns să se întâlnească și să se căsătorească cu tatăl meu și să aibă

doi copii împreună. Familia și frații ei sunt încă în Japonia și eu i-am vizitat de-a lungul timpului de vreo douăsprezece ori. Una dintre cele mai izbitoare diferențe pe care le-am observat între cultura americană și cea japoneză este felul diferit în care vedem spațiul neutru și scopul obiectelor cotidiene.

În Japonia, a sta așezat pe podea este ceva normal. Pereții pot servi și drept uși. Podeaua, drept pat. Totul pare proiectat să se adapteze fără probleme diferitelor utilizări, în parte pentru că spațiul este foarte limitat, dar și pentru că orizontul lor cultural are o relație diferită cu spațiul.

În timpul facultății, mi-am vizitat mătușa și unchiul care locuiau într-un orașel de lângă Tokyo. Am luat și câțiva prieteni cu mine și, când am ajuns acolo, a fost clar că ieșeam în evidență. Eram toți destul de înalți chiar și după standardele americane - între 1,78 și 2 metri - și toți prietenii mei aveau părul blond sau castaniu-deschis. Am vizitat un templu budist aflat lângă casa unchiului meu, până la care trebuia să urcăm pe o cărare îngustă de munte. Templul avea o casă a ceaiului, o cameră cu tavan jos, tatami și o vatră construită în podea. Ușa era atât de joasă, încât a trebuit să ne aplecăm ca să putem intra. Nu era așa întâmplător, scopul său fiind să le amintească oaspeților să intre cu respect. Erau flori peste tot, pe pereți atârnav stampe, iar fiecare detaliu al camerei avea un scop și o semnificație. Chiar dacă eram familiarizat cu ceremonia ceaiului la care am asistat, a o experimenta prin ochii prietenilor mei m-a făcut să-mi dau seama ce aspecte ale mediului, pline de forță discretă, ne influențau starea de spirit. Ar fi fost practic imposibil să intru într-un astfel de cadru și să încep o ceartă pe tema controlului armelor. Ritualul unei ceremonii a ceaiului este extrem de precis și se desfășoară după un scenariu bine pus la punct. În ciuda faptului că nu cunoșteam toți pașii și nu am respectat numeroase reguli ale ceremoniei, era evident, până și pentru cei din exterior, cât de eficient erau folosite, în timpul ritualului, spațiul, dar și celelalte multiple niveluri de tip context, cultură și mediu - toate considerate la fel

de importante într-o ceremonie a ceaiului. Pentru un scurt moment, am simțit că plimbarea pe munte și prin grădină și poate chiar și zborul nostru peste ocean erau doar niște dimensiuni exterioare în jurul casei ceaiului, dar totuși făceau parte din aceeași ceremonie ritualică.

Cercetând întinderile unduitoare care se zăreau de jur-împrejurul casei ceaiului am avut o revelație: oricât de îndepărtate ar fi două perspective, întotdeauna vor putea găsi o cale de a se întâlni în aceeași încăpere.

Atenția acordată interacțiunilor dintre camere și oameni» >

este evidentă în ceremonia ceaiului, dar apare sub diferite forme în cultura japoneză. Când un spațiu este menit să construiască relații – de exemplu, în jurul unei mese cu mâncare și băutură –, se spune că are *wa*¹⁶. Un spațiu de lucru bine organizat, aranjat cu imaginație, conceput pentru a înlesni curgerea ideilor, este un spațiu *ba*¹⁷. Iar când un spațiu este favorabil răgazurilor și întâmplărilor fericite, ca de exemplu un parc cu spații comune de recreere, se spune despre, el că este *mă*¹⁸. Contextul în mijlocul căruia se nasc toate lucrurile, aici fiind incluse și deplasările între spații sau moștenirea istorică a unor locuri, este surprins în aspectul numit *tokoro*¹⁹ al unui spațiu.

Aceste diferite „personalități” pe care diversele medii le dobândesc ne pot ajuta să înțelegem un factor adesea trecut cu vederea al dezacordurilor noastre. Spațiul fizic în care apar dezacordurile influențează vocile pe care le ascultăm (pe cine

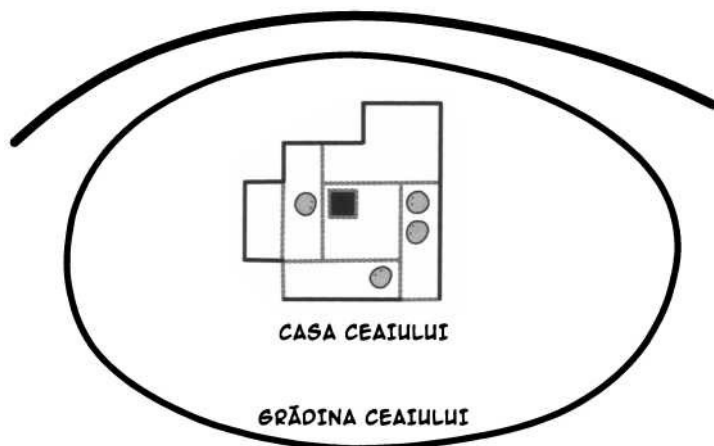
16 Armonie, (n. red.)

17 Din *shokuba*, care înseamnă „loc de muncă”, (h. red.)

18 Concept cu rădăcini în budism, care definește vidul, (n. red.)

19 Loc, spațiu concret, în care se află obiecte sau se petrec evenimente.

(n. red.)



UNIVERSUL EXTINS AL CEAIULUI

putem asculta?), dinamica discuțiilor (ce autoritate are fiecare?), legitimitatea participanților (cine are voie să vorbească?) și chiar dreptul de a participa (cine este acceptat în cameră?). Când o ceartă sau o neînțelegere izbucnește la locul de muncă, cu șeful de exemplu, vocea rațiunii va fi probabil cea mai puternică. Există anumite formalități în ceea ce privește dezacordurile din mediile profesionale. Pe de altă parte, când ieși cu șeful tău la un pahar după terminarea programului de lucru, o parte dintre acele formalități dispar, dezacordul fiind supus într-o mai mare măsură influențelor din partea vocii posibilității.

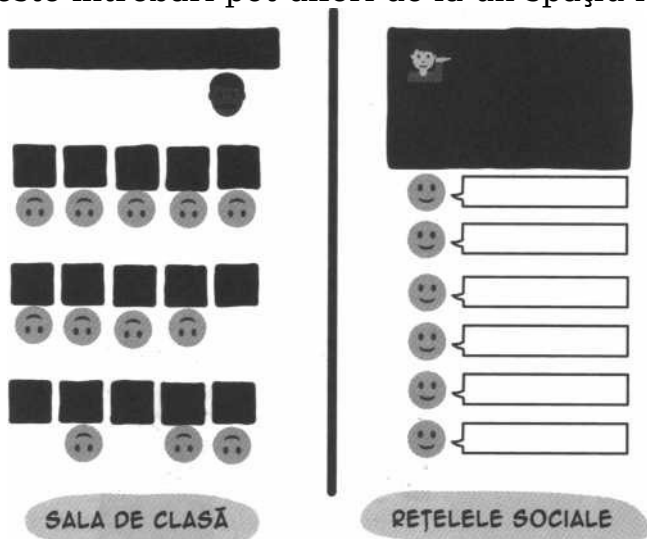
Există trei lucruri de care ar trebui să ținem cont în legătură cu spațiile în care dezacordul este posibil:

Ideile: Spațiul încurajează sau descurajează împărtășirea diferitelor puncte de vedere? Ce voci sunt mai bine-venite în acest spațiu? Spațiul favorizează conflictele care țin de sediul minții, al inimii sau al mâinilor?

1. **Oamenii:** Oricine poate să intre și să iasă din acest spațiu de bunăvoie sau există restricții care limitează accesul sau ieșirea?
2. **Cultura:** Care sunt interacțiunile din trecut și prezent, în acest spațiu, care vor fi ținute minte și în viitor? Există prejudecăți cognitive care favorizează sau

defavorizează anumiți participanți sau anumite idei?

Iată niște exemple despre felul în care răspunsurile la aceste întrebări pot diferi de la un spațiu la altul.

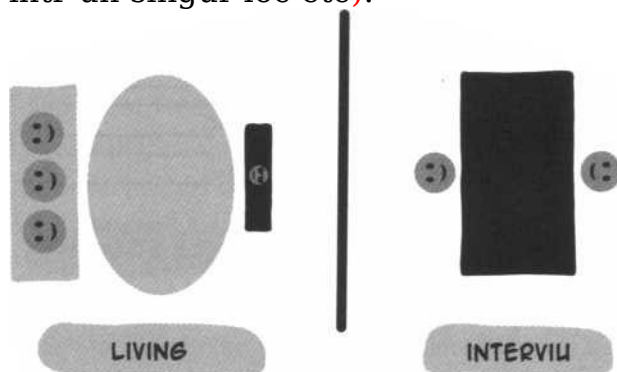


În clasă există o dinamică a autorității între profesor și elevi. Profesorul pregătește lecțiile și are datoria de a înlesni discuțiile pe marginea acestora. Elevii pot pune întrebări, dar nu pot schimba planul lecției. Dacă apare o discuție în contradictoriu, profesorul poate, de obicei, să o încurajeze sau să îi pună capăt.

Pe rețelele sociale există mai multe spații configurate diferit. Avem postările cu comentarii, care nu funcționează foarte diferit de dinamica unei clase. Singura diferență este că normele culturale nu-i pot împiedica pe cei care comentează la o postare să deturneze intențiile autorului acestuia, care poate sau nu să ia măsuri ca să țină lucrurile sub control în cazul declanșării unui conflict.

Gândiți-vă la regulile de conduită pe care le respectăm atunci când intrăm în casa cuiva. Fiecare familie își poate stabili propriile reguli, lucru care presupune un „dans” între gazdă și oaspete pentru a stabili de la început ce anume este permis și ce nu (avem sau nu voie să aducem și alte persoane cu noi, trebuie să ne descălțăm sau nu, trebuie să vorbim încet sau avem

voie să facem gălăgie, ne putem mișca liber sau trebuie să stăm într-un singur loc etc).



Companiile funcționează după aceleași principii, dar au reguli foarte diferite în ceea ce privește vizitarea birourilor, depunerea cererilor pentru un loc de muncă sau parcursul de urmat pentru viitorii angajați. Dacă lucrezi deja acolo, nivelul dezacordului ori al exprimării libere a propriilor păreri poate varia mult față de ceea ce este acceptabil în timpul unui interviu sau al unei ședințe de consiliu.

Unele dintre cele mai importante întrebări pe care le putem pune atunci când creăm o zonă neutră pentru un dezacord productiv sunt: „Cine are voie să se afle în cameră sau la masa discuțiilor și care este rolul tău odată ajuns acolo? Poți să supui discuției o neînțelegere sau doar să reacționezi la aceasta? Poți pune întrebări deschise? Poți vorbi în nume propriu?”

Lucrurile acestea sunt deosebit de importante când oamenii de la masă sunt aceiași care decid cui îi va fi permis să li se alăture în viitor. Asta se întâmplă de obicei în Senatul Statelor Unite și în Camera Reprezentanților.

IMIGRAȚIE, INTEGRARE ȘI EXIL

În prezent, în multe țări ale lumii, unul dintre cele mai neplăcute dezacorduri este cel legat de imigrație, care este în esență o discuție cu privire la granițe, cetățenie și drepturi. Motivul pentru care subiectul este atât de incendiar are legătură cu faptul că, odată intrat în discuție, devii la rândul tău participant. Fiecare națiune trebuie să

implementeze o politică privind imigrația și obținerea cetățeniei, care la rândul său stabilește și cine se poate pronunța cu privire la definirea respectivei politici în viitor.

Cel mai amplu experiment pe care l-am desfășurat în timp ce mă documentam pentru această carte a fost să creez o comunitate online unde erai acceptat doar pe bază de invitație, numită fruitul. zone²⁰, care s-a dorit un spațiu prietenos și divers, încurajând dialogul pe teme politice și pe alte subiecte fierbinți. Trecuse deja ceva timp de când făcusem acest demers și una dintre cele mai interesante discuții pe care le-am avut a fost cea referitoare la problema migrației și a securității frontierelor.

Acesta este un veșnic dezacord și un exemplu concret despre cum ne pot dezamăgi vocile puterii, rațiunii și eschivării. Cine poate fi inclus în grupul nostru? Cine ar trebui exclus?

Cum ar trebui aplicate regulile? Iar discuția se desfășură simultan pe trei planuri:

în spațiul constructiv al dezbaterii de pe pagina fruitul. zone

- Printre cetățenii SUA
- în Congresul SUA

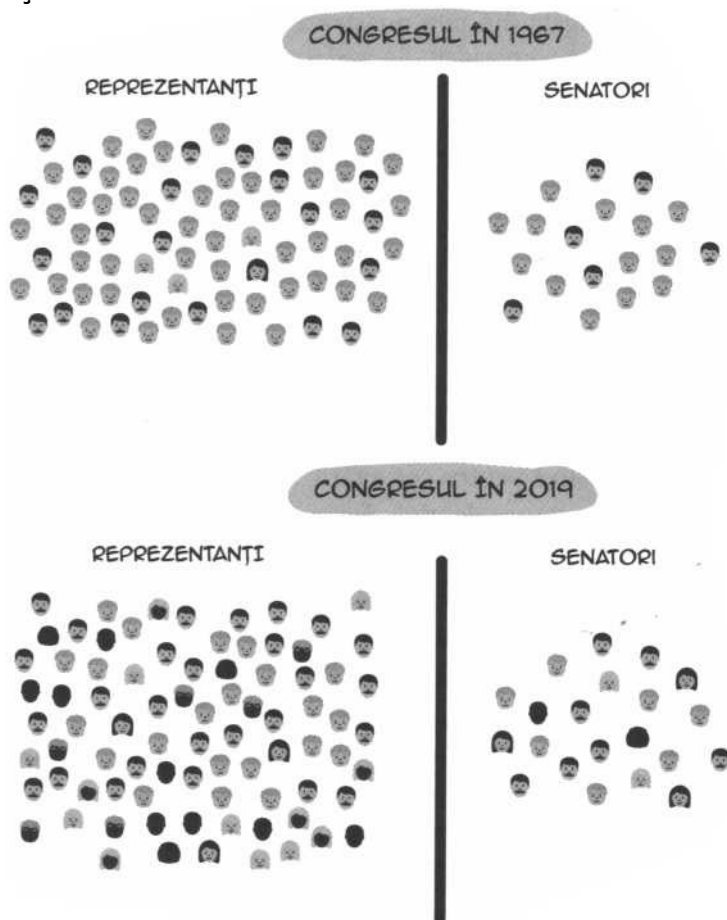
Fiecare spațiu avea propriile reguli și sisteme care stabileau cine poate participa și cine este exclus din discuție. Eu controlam primul nivel (fruitul. zone), pentru care impusesem un cod de conduită și intenția explicită ca participanții să-și prezinte perspectivele multiple și variate sub forma unui dialog prietenos. Cetățenii SUA îi aleg pe membrii Congresului prin intermediul procesului electoral, iar Congresul, la rândul său, decide politica americană și punerea ei în aplicare, putând influența cine poate deveni cetățean al SUA, prin bugetul federal și sistemul juridic.

Codul meu de conduită, procesul electoral, procesul bugetar și sistemul juridic sunt la rândul lor în continuă schimbare, fiind influențate de prejudecăți cognitive și de numărul mare de probleme din lumea reală, în care informațiile sunt prea multe, iar resursele, insuficiente. Pe

20 <https://fruitul.zone>. (n. red.)

măsură ce oamenii imigrează în Statele Unite, emigrează de aici, se nasc, mor sau trăiesc, undeva la mijloc și perspectivele se schimbă, iar ciclul continuă neîntrerupt. Luați în considerare faptul că, în 1967, 95% dintre membrii Congresului SUA erau bărbați albi. În 1992, acest număr scăzuse la 81% și, până la finalul alegerilor intermediare din 2018, era de 76%.

Bărbații albi reprezintă 38% din populația Americii, așa că ei sunt încă suprareprezentați în Congres, dar tendința evoluează



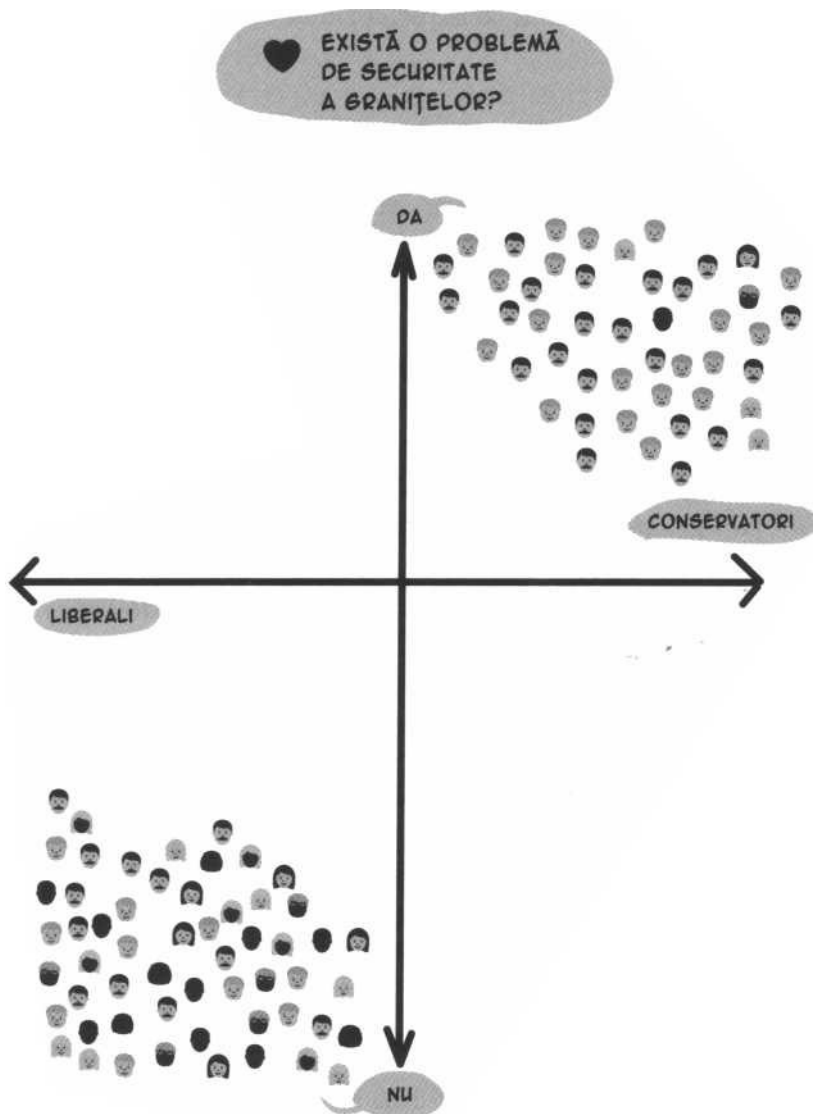
Încet în direcția parității. În același timp, America însăși a trecut, între anii 1960 și 2010, de la 88% la 72% populație albă.

Trebuie să luăm în calcul, de asemenea, atât faptul că 12, 5% din populația SUA este alcătuită din afro-americiani, cât și istoria îndelungată din țara noastră a sclaviei și a rasismului. De asemenea, doar 0, 8% dintre cetățenii americani de azi sunt indigeni ai căror strămoși au trăit în aceste teritorii înainte ca țara să fie colonizată de europeni, dar aceștia erau de douăzeci și cinci de ori mai numeroși înainte de a fi exterminați de boli și războaie. Așadar, nu este de mirare că politicile privind imigrația au constituit un subiect fierbinte în aproape toate epocile din istoria Americii: suntem cu toții parte a problemei, iar discuția despre ce ar trebui făcut implică multă lume, numeroase probleme și mult timp. Până acum, toate tentativele de reconciliere cu trecutul și cu realitatea prezentă au fost sortite eșecului.

Având în vedere că structura demografică a Congresului nu este reprezentativă pentru cea a țării, iar noi încercăm să purtăm o conversație productivă despre ceva atât de important precum controlul imigrației, ne putem da seama ușor cât de mult contează cine este reprezentat la masa discuțiilor.

Ce ar trebui să facem noi, ceilalți, care nu suntem membri în Congres? Vocea posibilității ne poate ajuta să avem totuși o discuție, dar suntem nevoiți să ne creăm propriul spațiu pentru asta și să-i invităm chiar noi pe ceilalți să ni se alăture. După cele câteva luni cât a durat crearea unei comunități virtuale pe fruitul. zone, am început să simt că suntem pregătiți pentru a purta această discuție.

Vechiul meu prieten, Jared, avocat la Exxon, trăiește în prezent în Dubai și se declară liberal, chiar dacă are și adânci rădăcini conservatoare. Într-o zi, mi-a trimis un mesaj, propunându-mi o temă pe care dorea să o dezbată în comunitatea de pe fruitul. zone, în momentul în care Guvernul SUA a intrat în



*shutdown*²¹ ca urmare a incapacității de a finanța proiectul lui Donald Trump privind construcția zidului de la frontiera cu Mexicul.

Aș vrea să le adresez ambelor părți o întrebare despre zidul de la frontieră. Dezacordurile legate de

²¹ Blocarea activității guvernului federal al SUA din lipsa finanțării de stat și sistarea finanțării tuturor serviciilor publice considerate neesențiale. (n. red.)

finanțarea zidului au blocat Guvernul, chiar dacă este evident că avem de-a face doar cu un joc cinic al ambelor tabere. Cinci miliarde de dolari nu înseamnă mare lucru pentru bugetul statului și atunci de ce este dispusă stânga să blocheze Guvernul din această cauză? Oare ei chiar cred că ar trebui să avem granițe deschise, ce le permit oamenilor să treacă dintr-o țară în alta după bunul lor plac? Consideră controlul frontierelor un lucru imoral? Sau doar îi fac în ciudă lui Trump, refuzând să-i permită să-și îndeplinească principala promisiune din campania electorală? Mi se pare un motiv cinic pentru a bloca activitatea Guvernului.

Răspunsul meu a fost:

Îmi place ideea. Ai putea să o formulezi puțin mai neutru sau imparțial? Am putea să facem o listă cu posibilele motive pentru care Guvernul este blocat din cauza unei sume de cinci miliarde de dolari și să cerem o argumentație solidă pentru fiecare răspuns.

Am înțeles că Jared credea că, punând întrebarea într-o manieră puțin mai agresivă, ar putea genera mai multe discuții, pe când abordarea mea, de a o formula mai neutru, le-ar fi cerut oamenilor să depună mai mult efort atunci când răspund, ceea ce ar fi dus la o participare mai redusă din partea lor.

De altfel, Jared nu este singura persoană care simte acest lucru în legătură cu relația dintre provocare și dezacord. Am învățat să ne așteptăm în dezacordurile noastre la un tipar al provocării și al reacției și credem că este necesar să le declanșăm oamenilor o stare de anxietate pentru a primi o reacție din partea lor. Atunci, firește, vocile puterii, rațiunii și eschivării ar predomina, împingând dialogul în direcția dorită de ele. După câteva schimburi de mesaje, Jared a postat următoarele:

Cum ne putem îmbunătăți sistemul de control al imigrației?

În acest moment, există o mulțime de discuții referitoare la controlul imigrației din cauza blocării activității guvernamentale. Pentru mulți oameni, ridicarea

unui zid a început să devină atât un simbol pozitiv al controlului imigrației, cât și unul negativ. Dar este clar că un zid este doar o potențială componentă a unui sistem mult mai amplu de control al acestui fenomen. La acesta s-ar adăuga păzirea granițelor, obligativitatea obținerii vizei și a unui permis de muncă, legi legate de dreptul la muncă, proceduri privind cererile de azil și de deportare. Lăsând deoparte semnificația simbolică și strategică a zidului și ceea ce simbolizează el pentru ambele părți, ce ați vrea să se schimbe în sistemul de control al imigrației din țara noastră? Aveți sugestii despre cum l-am putea îmbunătăți?

Eram chiar încântat să văd întrebarea formulată așa, în loc de „Oare ei chiar cred că ar trebui să avem granițe deschise, ce le permit oamenilor să treacă dintr-o țară în alta după bunul lor plac? Consideră controlul frontierelor un lucru imoral?” în noua formulare nu exista un „noi” versus „ei”. În schimb, era o înțelegere a naturii complexe și interconectate a diferitelor sisteme, probleme și soluții, iar postarea se încheia cu o întrebare deschisă, despre cum se poate îmbunătăți sistemul, în loc să folosească o întrebare retorică, la care participanții puteau da un răspuns simplu, de tip „da sau nu”.

Postarea a generat o mulțime de păreri și de idei, din diferite perspective și arii de competență. Cineva a răspuns:

Având în vedere câte convoaie sau transporturi de imigranți ilegali au intrat deja în țară și câte vor mai veni în continuare, consider că, indiferent ce măsuri vom lua, dacă așteptăm până când ajung la frontieră, răspunsul nostru va fi oricum tardiv. Să așteptăm (cu mâinile în sân) și să nu facem altceva decât să ne fortificăm granițele va conduce doar la apariția unor probleme și mai grave. Răspunsul meu, dacă mă întrebați, ar fi să venim în întâmpinarea lor, fiind, deci, proactivi. Am putea să încercăm să cunoaștem cât mai multe persoane, pentru a putea să le înțelegem cu adevărat situația. Dacă am avea o metodă preliminară de triere, am putea accelera

procedurile de la frontieră, demonstrându-le bunele noastre intenții și dorința de a-i ajuta. Astfel, am reduce riscul apariției unor revolte și ciocniri violente la graniță.

Știu că o conversație se îndreaptă într-o direcție productivă atunci când văd o atitudine deschisă din partea multor persoane. Enunțuri de felul „Cred”, „Răspunsul meu, dacă mă întrebați” și alte dovezi similare de solidaritate sunt subtile și foarte greu de observat în fluxul conversației, dar dau tonul posibilității și al deschiderii pentru restul grupului.

Au existat unele discuții legate de faptul că majoritatea persoanelor din convoaiele de imigranți ilegali vor să scape de violență sau sunt în căutarea unui loc de muncă și au fost postate atât videoclipuri, cât și interviuri pe această temă. În final, s-a ajuns la un consens: cei mai mulți dintre ei cereau azil politic în Mexic și doar o parte reușeau să intre în SUA, iar unii erau îndreptățiți legal să solicite azil politic pentru a scăpa de violență. Jared a adăugat:

Preocuparea voastră în legătură cu această criză umanitară atinge un punct sensibil pentru mine. Înainte de a mă muta cu serviciul în străinătate, mă ocupam cu reprezentarea în instanță a solicitanților de azil. Unii dintre cei cu care am lucrat suferiseră cumplit și riscau moartea dacă nu l-ar fi primit. Dar preocupările voastre par mai ample decât construirea unui caz solid de solicitare de azil. Dacă înțeleg bine, ați vrea să se acorde ajutor umanitar în țările lor de origine, pentru ca mai puțini oameni să solicite azil. Am dreptate? Credeți că intervențiile Națiunilor Unite ar trebui să se înmulțească în situațiile de conflict sau opresiune? Sau ar trebui să se acorde mai multe ajutoare în bani? Una dintre preocupările mele majore este cum să oferim o astfel de susținere în țările devastate de război, unde oamenii sunt oprimați, iar ajutorul financiar este posibil să nu ajungă la cei care chiar au nevoie de el. Se pune problema, de asemenea, unde să intervenim mai întâi, când este așa de mare nevoie de ajutor atât peste hotare, cât și în țara

noastră.

„Preocuparea voastră”, „Dacă înțeleg bine”, „Am dreptate?” „Una dintre preocupările mele majore”, „Se pune problema, de asemenea...”etc. sunt exemple din limbajul posibilității și atrag atenția tuturor că acela este un spațiu neutru pentru discuții, nu o zonă de conflict sau de certuri. Următoarea întrebare care a apărut a fost despre legătura dintre imigrația ilegală și siguranța frontierelor.

Granițele au devenit mai sigure? Mai securizate? Mai capabile să facă față unui flux în creștere data viitoare când economia Mexicului sau Americii se va prăbuși? Dintr-odată, opioidele nu mai sunt o problemă? După părerea mea, la granițe sunt și alte probleme, mult mai mari. Imigrația ilegală reprezintă doar vârful aisbergului, iar pe partea mexicană frontiera este și mai periculoasă.

În cazul acesta, aveam de-a face cu un conflict al minții, așadar faptele puteau fi verificate și împărtășite și celorlalți. Cineva a postat o statistică realizată de Biroul de Vamă și Protecție a Frontierelor din SUA:

Cele mai multe decese de la frontieră au survenit ca urmare a supraexpunerii la factori de mediu nefavorabili (incluzând insolația, deshidratarea și hipotermia). Grupul Border Angels („îngerii de la granița”) estimează că din 1994 și până în prezent aproximativ 10.000 de persoane au decedat în încercarea de a trece frontiera, din ce în ce mai militarizată. Potrivit Biroului de Vamă și Protecție a Frontierelor, 7.216 persoane au murit în încercarea de a trece granița americano-mexicană între 1998 și 2017. În 2005, peste 500 și-au pierdut viața de-a lungul acestei zone de frontieră. Numărul lor s-a dublat din 1995 până în 2005, înainte de a începe să scadă. Poliția de Frontieră a SUA a raportat 294 de cazuri de deces în rândurile imigranților în anul fiscal 2017 (care s-a încheiat la 30 septembrie 2017), un număr mai mic decât în 2016 (322) și decât în oricare alt an din perioada 2003 - 2014.

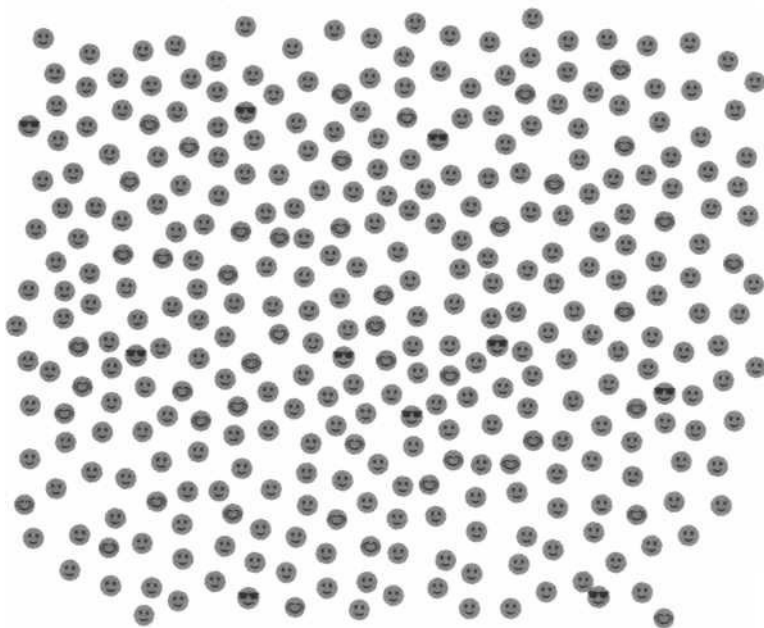
Următoarea întrebare a fost dacă zidurile de la frontieră sunt sau nu eficiente - un conflict al mâinilor.

Dacă întrebi vocea puterii, este foarte ușor să înțelegi că zidurile sunt eficiente. Acestea nu sunt doar niște bariere fizice, ci expresii și simboluri ale puterii. Sunt intimidante, îi obligă pe adversari să se gândească de două ori înainte să atace. Toate astea au scopul, atât fizic, cât și psihologic, de a pune capăt discuției. Ar putea fi un lucru bun, dar se știe că, după încheierea conversației în acest fel, pot apărea resentimentele. Un zid devine o provocare: poți să-l escaladezi? Și, istoric vorbind, cele mai multe ziduri au sfârșit prin a fi escaladate, iar multe puteri sau autorități prin a fi înfrânte.

Dacă pui aceeași întrebare cu privire la zid vocii rațiunii, ea ar putea face apel la date și dovezi pentru a spune o poveste cu cifre. Acesta este un conflict al minții care se sprijină pe informațiile existente. Haideți să ne uităm la niște cifre referitoare la imigrație și frontiere, să vedem ce poveste ne spun ele.

Câte feluri diferite de oameni trăiesc în prezent în țara noastră?

STATELE UNITE ALE AMERICII



**325 DE MILIOANE
DE CETĂȚENI**
CREȘTE CU CIRCA
2 MILIOANE/AN.



**47 DE MILIOANE
PRIMA GENERAȚIE
DE IMIGRANȚI**
CREȘTE CU CIRCA
1 MILION/AN.

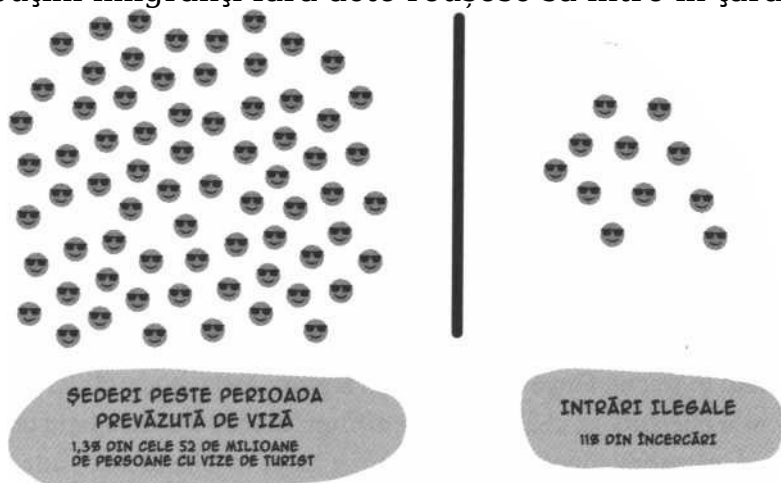


**11 MILIOANE
FĂRĂ FORME LEGALE**
SE MICȘOREAZĂ
CU CIRCA
100.000/AN.

Dintre imigranții ce devin cetățeni americani, 20% sunt susținuți financiar de familie, 47% sunt rude apropiate ale unor cetățeni ai SUA, 12% au imigrat ca urmare a preferințelor legate de locul de muncă, 4% au venit în țară prin programul Loteria Vizelor, iar 13% sunt refugiați și/sau solicitanți de azil.

În ce fel s-a schimbat de-a lungul anilor imigrația la frontieră? Anual, au loc aproximativ 800.000 de arestări la frontieră, iar 250.000 de imigranți fără forme legale sunt deportați ori părăsesc voluntar țara. Circa 85% dintre imigranții fără acte fac parte din rândul celor 52 de milioane de persoane care intră legal în SUA (cu viză turistică sau de alt fel), dar rămân în țară peste durata de valabilitate a vizei. Procentul imigranților ilegali a scăzut

Începând cu anul 2007, mai ales ca urmare a faptului că mai puțini imigranți fără acte reușesc să intre în țară.



În discuția de pe fruitul. zone, am reușit să găsim și alte răspunsuri referitoare la crime, traficul de droguri, traficul de persoane și impactul imigrației asupra salariilor, aflate în studiile deja existente. A fost mult mai ușor să colaborăm pentru a ajunge la un acord în privința acestor chestiuni, indiferent de preferințele noastre politice, dat fiind faptul că majoritatea eforturilor noastre s-au îndreptat spre căutarea împreună a unor date credibile.

Printre altele, am găsit dovezi care atestă faptul că 80 până la 90% dintre drogurile introduse prin contrabandă în Statele Unite ale Americii trec prin puncte de intrare legale. Am mai aflat că 55% dintre cazurile de supradoză sunt cauzate de substanțe obținute legal, pe rețetă, și că impactul imigrației asupra salariilor este redus: pentru fiecare 10.000 de imigranți care se alătură unei comunități, salariile sunt influențate cu un procent cuprins între 0, 1 și 0, 3, după cum arată economiștii. Iar peste 90% dintre imigranți intră în țară legal.

Toate acestea au complicat felul în care înțelegeam forțele interconectate ce influențează chestiuni precum politicile de imigrație, securitatea frontierelor, traficul de droguri și salariile. Acum aveam mai multe întrebări decât răspunsuri și a trebuit să lucrăm împreună ca să conturăm

o perspectivă de ansamblu a înțelegerii noastre (una limitată, eram conștienți de asta!) cu privire la această problemă. A fost o activitate plăcută și totodată profundă, foarte diferită de orice altă conversație despre zidul de la frontieră pe care o purtaserăm cu ceilalți în trecut. După ce am depășit argumentele de genul „Zidul este eficient!” și „Nu este eficient!”, am descoperit un spațiu cu adevărat fascinant de explorat.

Dacă aceeași discuție, între aceiași oameni, s-ar fi desfășurat pe un teren mai puțin neutru – de exemplu pe rețelele sociale –, probabil că taberele nu ar fi reușit să treacă de întrebările simple și să ajungă la unele mai interesante și mai profunde sau poate că dezbateră ar fi fost mult mai greu de moderat. Contextul contează! Spațiul conversației contează! Dinamica puterii, expectativele, acceptarea opiniilor diferite la masa dialogului, totul contează! Un dezacord productiv are nevoie de un teren fertil, sănătos, pentru a produce fructele evoluției, conexiunii și plăcerii.

Cel mai savuros fruct pe care l-am obținut din această discuție a fost înțelegerea motivului aflat în spatele creșterii ratei de decese din Mexic.

Din exterior, se poate observa unul dintre factorii evidenți, și anume că Mexicul reprezintă o adevărată conductă de la care se alimentează unii dintre cei mai importanți traficanți de droguri din lume. Așadar, urmarea firească a existenței unei industrii atât profitabile, cât și ilegale este violența permanentă între bande, care afectează și civili.

Cu toate acestea, chiar dacă din diferite rapoarte am aflat că rata criminalității în Mexic este în creștere, s-a dovedit că a da vina pe războiul dintre carteluri este un răspuns simplist, care nu explică decât în parte problema. În realitate, măsurile mai dure implementate de Guvern au dus la destabilizarea cartelurilor mexicane și a bandelor și, în mod paradoxal, la creșterea numărului de crime.

În esență, arestarea liderilor acestor grupări a creat un vid de putere, cauzând conflicte interne sângeroase

între cei rămași, care concurează pentru pozițiile de conducere. Și alte bande noi, locale, se luptă pentru a umple acest gol de putere, din dorința de a pune mâna pe o parte dintre profiturile imense obținute din vânzarea de droguri. Între timp, unii membri și-au părăsit clanurile sau organizațiile aflate în derivă și s-au apucat de alte activități ilicite și violente, în care își puteau valorifica aptitudinile, transferând criminalitatea și activitățile ilegale și în alte state, până atunci ferite de aceste flageluri. Drept urmare, rata criminalității a crescut în mod considerabil și peste granițe.

Așadar, rata criminalității crește, într-o mare măsură, tocmai *din cauza eforturilor încununate de succes de a stopa traficul de droguri*. Victoriile pe termen scurt pot provoca apariția pe termen lung a unor probleme noi. Participanții la discuție au petrecut un timp întrebându-se dacă noua normalitate se va instaura în condiții mai puțin periculoase decât cele din trecut sau dacă antidotul va sfârși prin a deveni mai rău decât boala însăși – un conflict al mâinilor, legat mai degrabă de opinii și de perspective decât de fapte.

Întrebarea aceasta ne-a condus către un subiect de discuție complet nou, despre impactul pe care criza opioidelor din SUA l-a avut asupra noastră, la nivel personal. A fost revelator să descoperim cât de asemănătoare erau poveștile noastre despre abuzul de droguri, problemele mintale și, uneori, chiar despre sinucideri sau morți accidentale. La o săptămână după începerea acestei discuții, nu numai că învățaserăm o grămadă de lucruri despre diferitele aspecte ale politicilor și controlului în domeniul imigrației, ci și găsiserăm o cale nouă de a ne aduna în jurul unei crize aflate în plină desfășurare în țara noastră și care riscă să devină foarte reală pentru familiile noastre, indiferent de opțiunile politice ale fiecăruia.

Eram încă departe de găsirea unui răspuns la vreuna dintre aceste probleme, dar, cel puțin, reușiserăm să ne dăm seama cât sunt de complexe și de strâns legate între

ele și să aflăm pe câți dintre noi ne afectaseră în cele mai diverse moduri. Asemenea orbilor din parabolă²², fiecare dintre noi avea în față o singură parte a elefantului, dar accepta faptul că va fi incapabil să distingă întregul fără aportul celorlalți, lucru care ne ajuta să fim mult mai pregătiți decât înainte pentru următoarele conversații.

Am avut parte de un dezacord productiv, dar cu o recompensă pe măsură.

CE ANUME DEFINEȘTE UN SPAȚIU CA FIIND NEUTRU?

Comunitatea fruitful. zone a avut parte și de unele tulburări sau ciocniri atunci când s-a format, așa cum se întâmplă cu toate comunitățile. A existat o situație în care un comentariu despre rasism, greșit interpretat, l-a făcut pe unul dintre membri să părăsească brusc grupul. La început, evenimente ca acesta au avut un impact serios, iar noi, cei rămași în grup, am discutat despre ce anume am putea învăța din ele. După o vreme, persoana care plecase a decis să revină și noi am avut ocazia să-i ascultăm punctul de vedere atât despre ce anume nu funcționase, cât și despre felul în care astfel de situații ar fi putut fi evitate pe viitor.

Altă dată, unul dintre subiecte a degenerat în insulte. Noi avem un cod de conduită foarte clar, care include reguli de tipul „Fără atacuri la persoană!” și „Nu prezenta opiniile ca pe fapte!” – chestiuni uzuale. Dar acum era prima dată când trebuia să testăm punerea în aplicare a acelor reguli. În asemenea momente, vocile puterii și rațiunii recurg la izolare, cenzură și excludere ca prime instrumente de control. Dar acestea nu sunt perfecte. De fapt, ele cauzează o serie de probleme, polarizând grupurile unul împotriva altuia.

Companiile *tech* au început recent să aibă propria

22 O veche parabolă hindusă povestește că șase orbi au fost puși să pipăie un elefant și să spună cu ce seamănă acesta. Deoarece puteau atinge doar câte o parte a animalului, ei au dat răspunsuri diferite. Fiecare era convins că are dreptate și că ceilalți mint, așa că au început să se contrazică și au ajuns să se ia la bătaie, (n. *red.*)

versiune de cenzură, sub forma „deplatformizării”²³ unor figuri controversate precum Glenn Beck (fost comentator la postul Fox News), Alex Jones (fondator al Infowars) sau Milo Yiannopoulos (fost editor la Breitbart News). Studiile despre efectele blocării pe platformele de comunicare au ajuns la concluzia, general acceptată, că aceasta atrage inițial o atenție sporită asupra persoanelor și ideilor interzise, dar ulterior interesul scade și personalitățile sau subiectele cenzurate încep să primească din ce în ce mai puțină atenție. Joan Donovan, șefa Departamentului de cercetare în domeniul responsabilității platformelor la „Data and Society”, a fost citată de Jason Koebler de la *Vice*, pe 10 august 2018:

„Pe parcursul anului trecut, am derulat un proiect de cercetare și am constatat că atunci când o persoană relativ cunoscută este blocată de Facebook, Twitter sau YouTube, inițial o parte din public o urmează pe o altă platformă, dar în general scăderea popularității sale este destul de semnificativă și, ulterior, nu mai reușește să-și recapete influența pe care o avusese înainte de a fi exclusă de pe aceste platforme importante”.

O asemenea afirmație pare adevărată – când cenzura este impusă de cei de la putere, ea este eficientă. Uitați-vă la China și Coreea de Nord, și chiar la câteva momente din istoria Statelor Unite, și veți observa că cenzura poate aduce o serie de câștiguri pe termen scurt. Pentru moment, problema este rezolvată. Cu toate acestea, informațiile cenzurate revin de obicei și mai în forță pe termen lung, pentru că cenzura conferă informației o importanță sporită și o face să suscite și mai mult interesul publicului. De-a lungul timpului, cărțile interzise au sfârșit prin a ajunge la mai mulți oameni decât s-ar fi întâmplat în mod normal, doar pentru simplul motiv că ele au fost considerate îndeajuns de importante încât să fie cenzurate de oficialități. Exemplele de cărți interzise în librării includ titluri precum: *De veghe în lanul de secară* de J.D. Salinger,

²³ Excluderea de pe o platformă de comunicare sau interzicerea accesului pe aceasta, (*n. red.*)

Omul invizibil de Ralph Ellison, *Jurnalul Annei Frank* sau *să ucizi o pasăre cântătoare* de Harper Lee. De fapt, chiar dacă unele cărți continuă să fie încă interzise în școli sau librării, în ultima săptămână din septembrie este sărbătorită săptămâna Cărților Interzise, un eveniment găzduit de Asociația Bibliotecilor Americane, menit să celebreze libertatea de lectură. Interzicerea cărților s-a dovedit un mare succes de marketing pentru ei.

În același articol, Jason Koebler de la *Vice* citează în continuare cercetători care au studiat efectele eforturilor de blocare a unor persoane precum Alex Jones sau Milo Yiannopoulos și mai precizează: „Nu este clar care vor fi efectele nedorite ale deplatformizării în viitorul apropiat sau îndepărtat... Pot să apară alte efecte neașteptate. A existat deja o opoziție din partea partidelor de dreapta în legătură cu capacitatea și etica companiilor *tech* care iau aceste decizii. S-a constatat, de asemenea, o migrație masivă către site-uri ca Gab.ai și spre alte companii din afara rețelelor sociale *mainstream*”.

Într-o societate care prețuiește libertatea cuvântului și diversitatea opiniilor, cenzura creează spectacol, iar ideile interzise instigă și mai tare la polemici sau controverse. Devenim curioși să le aflăm: oare ce poate fi atât de rău? Dacă ideile respective rezonază cu noi, ne aliem la rândul nostru împotriva inamicului comun și ne simțim însuflețiți de misiunea de a le populariza, ajutându-le să ajungă mai celebre decât dacă nu ar fi fost interzise.

Putem urmări și ce se întâmplă cu ideile pe care le propagă respectivul individ. Fiecare acțiune de interzicere a accesului la o platformă creează un mic martir. Cel persecutat își sporește popularitatea în rândurile adeptilor săi. Cu cât suferința sa este mai mare, cu atât acesta devine un simbol mai puternic al cauzei pentru care luptă. Gândiți-vă, de exemplu, la impactul pe care l-a avut moartea lui Socrate asupra filosofiei clasice grecești, crucificarea lui Iisus asupra creștinismului sau arderea pe rug a lui Giordano Bruno asupra heliocentrismului.

Aceasta este marea problemă cu care se confruntă

vocile puterii și rațiunii. Ele iubesc cenzura, interdicția și excluderea sau exilarea, deoarece aceste strategii au ca efect imediat eliminarea amenințărilor la adresa propriului lor sistem de credințe. Pe termen scurt, lucrurile par să meargă în favoarea lor. Dar, dacă ar adopta o viziune mai largă și ar accepta că, pe termen lung, efectele de ordinul doi și trei ale acestor eforturi vor conduce la rezultatul opus, ar mai fi mulțumite? În ce măsură ne amintim de ideile lui Socrate, Iisus ori Giordano Bruno, tocmai fiindcă au fost martirizați?

Ce alternative există la excluderea oamenilor și a ideilor, mai ales a acelor care constituie o reală amenințare la un moment dat? Poate părea paradoxal, dar trebuie să acceptăm incertitudinea pe care o aduce această întrebare. Cea mai dificilă întrebare deschisă este „Cum putem crea comunități care să accepte dezacordurile sau divergențele, chiar și pe cele extreme, fără să apeleze la instrumente precum cenzura, interdicția, excluderea sau exilarea ca soluții finale?” Un pas înainte ar fi să ne asigurăm că fiecare dintre noi gândește din punctul său de vedere, nu în calitate de membru al unui grup, exprimându-și poziția personală atunci când ia parte la un dezacord sau la o discuție. Tot la fel, trebuie să-i considerăm și pe ceilalți ca pe un ansamblu alcătuit din diferite poziții, perspective, convingeri, speranțe și visuri, și nu ca pe niște figurine decupate din carton care reprezintă sau susțin un singur punct de vedere. Nu ne putem contrazice cu o comunitate întreagă, dar dacă găsim un reprezentant al acesteia, am putea să-i punem întrebări care să suscite răspunsuri surprinzătoare, să vorbim în nume personal și să construim argumentații împreună. Toate acestea sunt mult mai ușor de realizat atunci când ne întâlnim oponentii într-un spațiu neutru.

Arhipelagul Gulag de Alexandr Soljenițin este o relatare despre sistemul penitenciar sovietic, bazată pe un studiu extins și pe experiențele personale ale autorului ca prizonier în gulag. El a fost expus unor realități de o cruzime rară, care i-ar fi putut provoca disperarea, dar

acesta a găsit o altă modalitate de a le aborda decât pur și simplu prin respingerea răului:

„Dacă totul ar fi atât de simplu! Că undeva există oameni negri, care săvârșesc intenționat doar fapte negre și nu trebuie decât să-i deosebești de ceilalți și să-i distrugi. Dar linia care separă binele și răul intersectează inima fiecărui om. Și cine va distruge o bucățică din inima sa?...

Treptat mi s-a descoperit că linia care desparte binele de rău nu trece printre state, nici printre clase sociale, nici printre partide politice, ci direct prin inima fiecărui om – și apoi prin toate inimile omenirii. Această linie e mișcătoare, ea oscilează în noi de-a lungul anilor. Și chiar și înăuntrul inimilor copleșite de rău se păstrează un mic cap de pod al binelui. Și chiar și în cea mai bună dintre toate inimile rămâne nedeșărădăcinat un colțișor de rău.

De atunci am înțeles adevărul tuturor religiilor din lume: ele se luptă cu răul din om (din fiecare om). Răul nu poate fi izgonit pe de-a-ntregul din lume, dar aria lui de cuprindere poate fi redusă înăuntrul fiecărei ființe umane.”²⁴

Soljenițin a primit Premiul Nobel pentru critica deschisă adusă Uniunii Sovietice, comunismului și sistemului de gulaguri și, deloc surprinzător, din această cauză a fost surghiunit din Rusia. Mesajul său ne oferă un excelent indiciu pentru a răspunde la întrebarea despre cum să discutăm în contradictoriu fără să apelăm la cenzură, interdicție, exilare sau excludere. Ar trebui să recunoaștem faptul că linia de demarcație pe care trebuie să o trasăm nu este între oameni. Am văzut că, pe termen lung, acest tip de acțiune este în general lipsit de eficiență și ne forțează să apelăm la un număr mare de scurtături (numărul 7: Preferă ceea ce este familiar; numărul 8: Experiența înlocuiește realitatea; numărul 10: Fii super-încercător; numărul 12: Protejează-ți convingerile existente), care ne permit să-i demonizăm pe ceilalți,

²⁴ Alexandr Soljenițin - *Arhipelagul Gulag*, trad. de Nicolae Iliescu și Ion Covaci, București, Editura Univers, 2008. (n. red.)

ignorându-ne propriile greșeli. Cu răbdare, putem găsi o cale de ieșire din acest model mental lent, înțelegându-ne propriile reacții la anxietate, dezvoltând prejudecăți sănătoase, ce includ acceptarea propriilor limitări, vorbind doar în nume propriu, fără să speculăm în legătură cu ceilalți, punând întrebări ce suscită răspunsuri surprinzătoare, lansând dezbateri și construind argumentații împreună, folosind spațiile neutre, în care perspectivele radical opuse sunt acceptate, iar dezacordurile puternice pot avea șansa de a se rezolva de la sine.

Putem face acest lucru acceptând în sfârșit că nu rezolvăm nimic izolând oamenii și ideile lor și nici nu este în interesul nostru. Este timpul să căutăm alte opțiuni, dar împreună.

AL ȘAPTELEA LUCRU PE CARE ÎL POȚI ÎNCERCA

Folosește spațiile neutre

Un spațiu propice dezacordului productiv este nevoie să fie neutru la trei niveluri: trebuie să permită exprimarea celor mai diferite idei și puncte de vedere, pentru ca acestea să poată fi acceptate sau respinse; trebuie să le permită oamenilor să intre într-o discuție sau să o părăsească în mod liber, pe măsură ce ideile și punctele de vedere evoluează; de asemenea, trebuie să lase loc caracterului și culturii spațiului conversațional, astfel încât să poată evolua și să se poată modifica în funcție de relațiile și discuțiile care au loc în interiorul lui. Haideți să parcurgem fiecare dintre cele trei niveluri, pentru a vedea cum se leagă între ele.

SUGESTIE: Asigurați-vă că întrebările deschise sunt bine-venite din partea oricui.

Un spațiu neutru este acela care încurajează întrebările deschise, ce conduc discuțiile spre zone surprinzătoare. În aceste spații trebuie să ne simțim mai degrabă ca la o petrecere decât ca într-o sală de judecată. Toată lumea ar trebui să se simtă în siguranță și liberă să vorbească în nume propriu, împărtășindu-și punctele de

vedere și celorlalți.

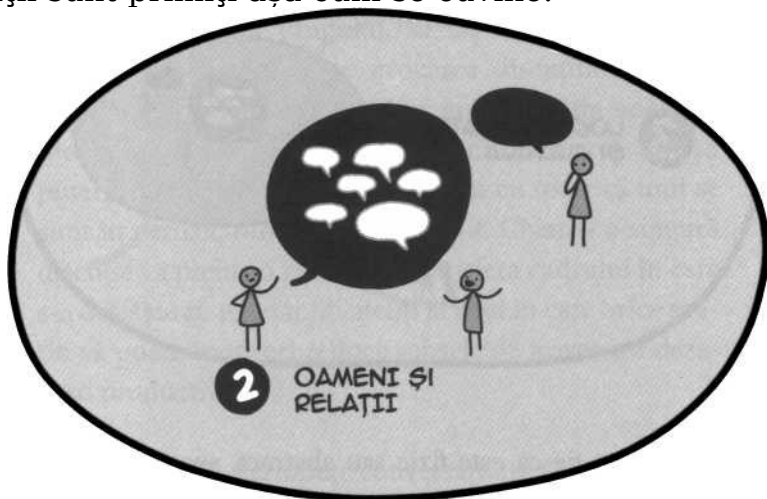
SUGESTIE: Permiteți noilor idei și puncte de vedere să se facă auzite.

1 IDEI ȘI PUNCTE DE VEDERE



Un spațiu neutru poate fi efemer, asemenea unei postări pe Facebook, unei petreceri ori unei conversații telefonice. Acordați atenție felului în care oamenii reacționează la diferitele idei ce apar, mai ales la cele neobișnuite. Spațiul pentru prezentarea ideilor ar trebui perceput ca îndeajuns de neutru, încât chiar și ideile care provoacă anxietate să se poată face auzite.

SUGESTIE: Asigurați-vă că noii participanți la discuții sunt primiți așa cum se cuvine.

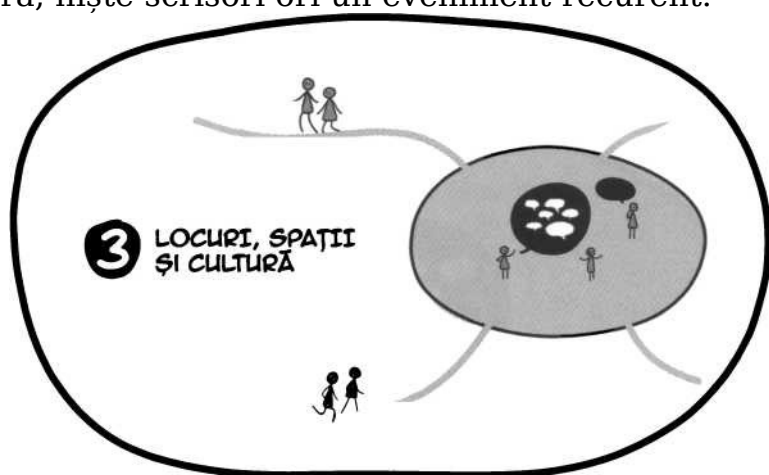


Un spațiu neutru este acela care favorizează acceptarea unor puncte de vedere noi, încurajează împărtășirea lor și permite o conversație sinceră despre

anxietate, atunci când aceasta apare. Asta înseamnă că noii participanți trebuie să se simtă bine veniți și să aibă parte de o anumită formă de integrare, astfel încât să se poată prezenta și să aibă șansa de a se acomoda. Ar trebui ca ei să se simtă mai degrabă ca la o petrecere decât ca în fața unei linii de producție.

SUGESTIE: Încurajați vizitele repetate.

Spațiul neutru exterior poate fi un loc fizic, o sală, de exemplu, ori niște cine familiale tradiționale, un club de lectură, niște scrisori ori un eveniment recurent.



Așadar, fie că este fizic sau abstract, spațiul trebuie perceput ca o relație ori ca un scop comun care poate rezista trecerii timpului. Până la urmă, ce altceva sunt cu adevărat bisericile, companiile și instituțiile cele mai importante pentru noi decât niște spații primitive, durabile și neutre, care le permit oamenilor să vină și să plece din ele când vor? Atunci când aparțineți unui astfel de spațiu, deveniți parte din el, asimilându-i ritualurile, programul și normele.

Ar trebui să acordăm atenție atât felului în care ne amenajăm spațiile în care interacționăm, cât și lucrurilor pe care le conțin acestea. Calitatea fructului dezacordului care derivă dintr-o conversație depinde atât de modul în care ne concentrăm asupra celor care *nu participă* și a celor care *ar trebui să participe* la acesta, cât și pe conținutul efectiv al dezacordului.

SUGESTIE: Faceți în așa fel încât, în timp, spațiul să capete personalitate și să fie primitiv.

Uneori, un spațiu neutru și care rezistă în timp poate, odată cu trecerea timpului, să capete o personalitate proprie, construită pe evocarea discuțiilor trecute pe care le-a găzduit. Gândiți-vă la el ca la un adevărat montagners în care participanții încearcă emoții puternice, poate chiar anxietate, dar, cu toate că unii se simt în pericol, nimeni nu este rănit. Chiar și o singură discuție va prelua o parte din atmosfera cadrului în care s-a desfășurat. Așadar fiți atenți la felul în care orice spațiu vă poate spori ori reduce șansele de a avea un dezacord productiv.

SUGESTIE: Permiteți conversațiilor să evolueze în ritmul lor, în zile, luni și ani.

Un spațiu neutru nu imprimă discuției senzația degrabă de a rezolva conflictele ivite, deoarece asta îi determină pe oameni să încheie prematur și chiar să evite de la bun început conflictele. În schimb, spațiul ar trebui să încurajeze dezacordul ca pe un semnal că în spațiul negativ al discuției se ascunde ceva important. Poate fi vorba despre informații care tulbură consensul grupului, despre senzația, neplăcută pentru unele persoane, că anumite valori le-au fost compromise sau discreditate, ori despre o suspiciune că propunerea existentă ar putea să nu fie la fel de utilă ca alta, dacă acesteia din urmă i s-ar da șansa să fie evaluată în mod serios. Pentru ca un spațiu neutru să permită o schimbare a perspectivei unei discuții, el trebuie să acorde ideilor și persoanelor timpul și atenția de care au nevoie pentru a se dezvolta și a evolua, lucru care va conduce la o conexiune mai puternică și, în final, la o mai mare disponibilitate a membrilor grupului de a se bucura unii de alții și de ideile lor.

SUGESTIE: Permiteți tuturor sediilor (minte, inimă și mâini) să coexiste.

Un spațiu neutru se conturează mai întâi în gândurile noastre, sediul celor mai profunde convingeri și al celor mai importante valori personale, deoarece acestea sunt cremenea și amnarul care, atunci când scapără, în

conflictul cu alte puncte de vedere, declanșează anxietatea. Folosirea unui spațiu neutru necesită o anume întoarcere spre sine, care presupune fie a face meditație, fie a ține un jurnal intim sau pur și simplu a-ți programa un moment în calendar doar pentru tine – pentru o plimbare, un pui de somn, o lectură sau savurarea unei gustări. În aceste momente putem dezvolta un spațiu neutru pentru ca vocile puterii, rațiunii și eschivării să prindă glas și să se facă auzite. Fiecare dintre aceste voci automate, alimentate de procesele noastre implicite de gândire, este acolo cu un motiv, iar scopul nostru nu este să le facem să tacă, nici să blocăm dialogul cu alte persoane.

Paradoxul incertitudinii

Așa cum am văzut în discuțiile despre fantome, arme, imigrație și chiar despre pahare cu apă stătută, când un dezacord apare într-un spațiu neutru, aceasta va conduce la evoluție, conexiune, plăcere și chiar la sentimentul de siguranță. Evoluția și conexiunea sunt destul de clare, dar până acum nu am explorat în întregime plăcerea ca factor favorizant al dezacordului productiv. Există mai multe feluri de plăcere, cunoscute de filosofi greci ca *aporia* și care reprezintă o componentă-cheie a construirii unor spații neutre.

Multe dintre prejudecățile cognitive și scurtăturile strategice pe care le folosim ne stimulează să luăm decizii rapide, pentru că a gândi este un proces greu și necesită forță mentală, în general, acest obicei ne-a ajutat mult la nivel de evoluție, deoarece a ne baza pe niște răspunsuri deja acceptate de comunitatea noastră și de cultura pe care o îmbrățișăm are avantajul de a reduce disfuncționalitățile grupului.

Socrate este considerat de mulți cel mai înțelept om care a trăit vreodată, dar când era rugat să definească înțelepciunea, acesta dădea un răspuns destul de amuzant:

„[...] m-am dus la unul dintre cei care erau socotiți înțelepți [...]. Cercetându-l deci pe acesta, iscodindu-l eu și stând de vorbă cu el, mi s-a părut că omul meu trece drept înțelept în ochii celor mai mulți oameni și în primul rând în

ai lui însuși. Dar că de fapt nu este! [...]

Plecând de acolo, cugetam în sinea mea: «într-adevăr, eu sunt mai înțelept decât acest om: mă tem că niciunul dintre noi nu știe nimic bun și frumos, numai că el își închipuie că știe ceva, deși nu știe; eu însă, de vreme ce nici nu știu, nici nu-mi închipui că știu.» Așa că, în acest aspect neînsemnat, eu par mai înțelept decât el, căci nu-mi închipui că știu ceea ce nu știu.”²⁵

Vocile puterii și rațiunii ne-au obișnuit să credem că a avea dreptate și a câștiga sunt principalele surse ale plăcerii, mai ales în lumea dezacordurilor. Dar vocea posibilității are în minte o altă formă a plăcerii. *Aporia* este sentimentul prin care conștientizezi că ceea ce te gândeai că este calea spre adevăr de fapt nu te conduce deloc către el. Scurtătura pe care mergeai pentru a avea o certitudine se dovedește a fi doar o iluzie. Prima reacție la aporie este în general una de frustrare și chiar de furie, dar dacă accepți că aceasta îți poate oferi noi informații și te poate scuti de un efort suplimentar de a te agăța de o falsă certitudine în legătură cu o convingere existentă, frustrarea inițială se poate transforma într-un moment de revelație, care poate fi chiar plăcut.

Socrate considera că adevăratul scop al dialogului este să atingi acest moment, *aporia* – nu să iei o decizie, să fii sigur de ceva sau să ai dreptate, ci să-ți dai seama că, de fapt, nu știi despre ce vorbești.

Cum poate fi acest lucru plăcut? Poate, pentru că să te agăți de o falsă certitudine este dureros și dificil, iar în timp are și o serie de consecințe. Cu toții cunoaștem acel sentiment de a fi pus cu spatele la zid și de a conștientiza că ceea ce am susținut la un moment dat a fost greșit – pe moment, ideea de a ne declara învinși ni se pare extrem de umilitoare. Totuși, dacă porți o discuție și construiești niște argumentații împreună cu ceilalți, descoperi că părerea ta inițială era ceva plăcut, deoarece nu vei mai fi prizonierul ei. Nu mai trebuie să te recunoști învins, deoarece,

²⁵ Platon, *Apologia lui Socrate*, trad. de Francisca Băltăceanu, în voi. *Dialoguri socratice*, București, Editura Humanitas, 2015. (n. red.)

sporindu-ți cunoștințele despre ceea ce nu știi, ai învățat ceva nou și valoros.

Socrate ne avertizează cu privire la falsa înțelepciune, care se manifestă cam așa:



Este ușor să credem că persoanele care au răspunsuri la orice sunt și înțelepte. Acesta este spiritul îndemnului „Prefă-te până când ai să reușești!” Când vrei să sari pe partea cealaltă, dar nu vezi malul opus, pare o dovadă de înțelepciune să-ți imaginezi *cum* ai putea să o faci, dar Socrate considera că ești mai înțelept atunci când *nu* vezi sau *nu* găsești un răspuns care nici nu există, ci conștientizezi impasul în care te afli.



Atunci când conștientizezi impasul din fața ta, în loc să faci saltul, sigur pe tine și pe soluția pe care ți-ai imaginat-o, începi să ai dubii: Oare cum ai putea ajunge pe partea cealaltă? Astfel, reușești să te împotrivești falsei senzații de siguranță. În loc să te agăți de orice certitudine, chiar dacă este greșită, ascultă de vocea posibilității și începe să privești împrejur, căutând alte soluții de a ajunge pe malul opus, care poate ți-au scăpat.

Această strategie nu este folosită doar atunci când ne gândim cum să sărim peste un obstacol. Această înlanțuire de acțiuni - *privește, orientează-te, fă saltul* - este exact ceea ce facem zi de zi, în fiecare clipă.

Privește: Cineva te îmbrâncește și varsă cafea pe tine. Mormăie ceva și trece mai departe.

Orientează-te: Ai tricoul pătat? Cafeaua te-a ars la mână? Cel care te-a îmbrâncit a mormăit o înjurătură la adresa ta? Costumul lui sugerează că se crede elegant? Oare consideră că tu ești un nimeni doar pentru că porți un tricou care a avut și zile mai bune?

Opțiunea 1: Da, da, da, da și iarăși da.

Opțiunea 2: Poate, poate, poate, poate și iar poate.

În funcție de ce alegi, opțiunea 1 – rapidă și mai sigură – sau opțiunea 2 – mai puțin sigură – te poți arunca direct în brațele anxietății de care vocile puterii se folosesc pentru a-și justifica mânia și dorința de răzbunare ori, din contră, resentimentele mocnite, *sau* poți face un pas în spate, căutând și alte explicații, poate mai apropiate de adevăr, în legătură cu intențiile persoanei care a dat peste tine.

Dacă alegi să faci saltul, mânia ta este alegerea sigură, care se folosește de emoții puternice ca să te împingă spre o rezolvare rapidă.

Dacă alegi să faci un pas înapoi, curiozitatea cu privire la presupunerile tale, probabil incorecte, este alegerea mai puțin sigură, iar ea nu are nevoie de emoții puternice ca să te conducă spre o rezolvare. Ai putea să o întrebi pe persoana în cauză dacă și-a dat seama că te-a îmbrâncit sau ai putea să-ți speli tricoul, ca să vezi dacă este într-adevăr pătat.

Este evident că incertitudinea ne provoacă un sentiment de insatisfacție, fiindcă nu primim răspunsurile imediate pe care le așteptam, dar, pe de altă parte, atunci când folosim *aporia* ca să evităm nevoia justificată moral de a ne indigna și un fals sentiment de siguranță, alegem de fapt *o cale mai plină de satisfacții*, chiar și pe moment.

Folosirea spațiilor neutre invită *aporia*, oferindu-ne o ieșire acceptabilă din fundătura în care ne conduc propriile credințe greșite și sentimentul iluzoriu de certitudine. De aceea, participant! la un dezacord vor putea să-l părăsească fără sentimente de inferioritate sau

de disperare și nu vor mai avea nevoie să apeleze la o reacție de tipul „luptă sau fugi” sau la efectul de *backfire* pentru a nu se face de râs.

Accepta realitatea și apoi participă la construirea ei

Lucrurile nu pot fi schimbate de pe tărâmul gândirii utopice și al orbirii voluntare.

Festivalul Ideilor Periculoase a fost organizat în 2009 de

Ethics Centre și Opera din Sydney. Scopul său a fost să adune lideri de opinie și creatori de cultură din toată lumea pentru a discuta și a dezbate unele dintre cele mai importante probleme ale vremurilor noastre, dar și pentru a conștientiza de ce acestea sunt considerate adesea niște idei periculoase.

Prima ediție a acestui festival a inclus două discuții despre religie, de pe poziții opuse. Christopher Hitchens a deschis evenimentul cu o prelegere intitulată „*Religion Poisons Everything*” („Religia otrăvește totul”). Imediat după aceea, cardinalul romano-catolic australian George Pell a propus prelegerea „*Without God We Are Nothing*” („Fără Dumnezeu suntem nimic”). Faptul că cele două discursuri au putut fi susținute în același cadru reprezintă o dovadă a existenței unui spațiu neutru sănătos pentru niște idei care, separat, ar fi putut fi considerate jignitoare și periculoase pentru diferite categorii de public. Aducându-le împreună pe aceeași scenă a creat, după părerea mea, un spațiu al posibilității și al dialogului mai sănătos decât dacă ele ar fi fost prezentate separat.

Festivalul Ideilor Periculoase a adus în prim-plan o mulțime de subiecte generoase și sensibile. Iată câteva exemple din ultimii zece ani:

„Atenția ne-a fost furată”.

- „Wikileaks nu a mers destul de departe”.
- „Papa ar trebui făcut responsabil pentru păcatele Bisericii Catolice”.

„Toți suntem perversi sexuali”.

- „Ascensiunea femeilor a transformat bărbații în

băieți”.

Dacă prin folosirea strategiilor despre care vorbesc în această carte căpătăm încredere în abilitatea noastră de a lua parte, în timp, la polemici tot mai aprinse și incendiare, Festivalul Ideilor Periculoase reprezintă un excelent exemplu (și totodată un avertisment) de câteva posibile provocări cu care ne vom confrunta.

A face loc ideilor periculoase este în sine o idee extrem de periculoasă. Dacă vi se pare prea periculoasă, să știți că nu sunteți singurii – un incident petrecut în legătură cu festivalul din 2014 o ilustrează perfect.

În anul 2014, o deosebit de controversată prelegere propusă de scriitorul și activistul musulman Uthman Badar, cu titlul *„Honour Killings Are Morally Justified”* („Crimele de onoare sunt justificate moral”), a fost anulată, după ce organizatorii festivalului au fost criticați pe scară largă pentru că o induseseră în program. În anunț, aceștia spuneau: „Este clar din reacția publicului că titlul a creat o impresie greșită în legătură cu ceea ce domnul Badar intenționa să discute”. Au anulat prelegerea pentru că „Festivalul Ideilor Periculoase își propune să incite la dialog și la reflecție, nu să fie doar o simplă provocare... Nici domnul Badar, nici St. James Ethics Centre sau Opera din Sydney nu susțin în niciun fel crimele de onoare, nici nu tolerează vreo formă de violență împotriva femeilor”.

Mai mult de cinci sute de comentarii au început să curgă pe pagina Festivalului, gata să inunde Facebook-ul:

Sper că nici în glumă nu o să acceptați asemenea gunoaie rasiste... Ca australian alb sunt PROFUND jignit de această propunere de prelegere. Oricine o aprobă ar trebui să-și piardă imediat slujba. CÂT DE INSENSIBILI PUTEȚI FI... RUȘINE!

Omul intenționa să ne spună ce chestie teribilă e democrația și cum această ideologie înapoiată ar trebui acceptată. Cine ar fi crezut că lumea civilizată nu acceptă crima, violul și oprimarea? Da, este clar că omul civilizat e cel care și-a făcut o impresie „greșită”.

Hizb ut-Tahrir, al cărei purtător de cuvânt este

domnul Badar, este [o organizație] cunoscută pe tot globul ca o notorie grupare teroristă, interzisă în Germania și în multe țări din Orientul Mijlociu. Și voi vreți să-i dați posibilitatea să ia cuvântul? Uau! Bravo!

Ce a fost de fapt în mintea organizatorilor acestui festival de l-au invitat pe Badar? Voiau să găsească scuze crimelor de onoare? Pare puțin probabil, dar nu imposibil. Când citești titlul propus, nu este greu să înțelegi cum de a provocat indignarea publicului. A fost doar o neînțelegere sau o simplă eroare de judecată?

Vreau să clarific de la bun început că eu, personal, consider crimele de onoare ca fiind ceva îngrozitor, avându-i drept țintă pe cei mai marginalizați și defavorizați membri ai societății (în acest caz, femeile și imigranții). Dacă nu cunoașteți această practică, iată cum este ea definită de Human Rights Watch (HRW) ²⁶:

„Crimele de onoare sunt acte de răzbunare, de obicei omoruri, comise de membrii familiei împotriva femeilor care sunt acuzate că au atras dezonoarea asupra familiei lor. Femeia poate deveni ținta indivizilor din propria familie pentru o mulțime de motive, incluzând: refuzul de a accepta o căsătorie aranjată, «vina» de a fi fost victimă a agresiunilor sexuale, dorința de a divorța – chiar și de un soț abuziv – ori adulterul (presupus). Simpla supoziție că acea femeie s-a comportat într-un fel care ar «dezonora» familia este suficientă pentru a atenta la viața sa”.

Așadar, acestea sunt niște crime inimaginabile, menite să declanșeze anxietatea oricui. Ca și cum nu ar fi destul, astfel de crime se produc în afara legii, fiind mijloace de persecutare a femeilor și sunt adesea ignorate de autoritățile locale. Dacă se dă vreo pedeapsă pentru vinovați, de obicei este una minoră.

Națiunile Unite raportează faptul că, în fiecare an, aproximativ cinci mii de femei sunt ucise în astfel de circumstanțe.

Crimele de onoare sunt pentru familie o modalitate

²⁶ Organizație non-guvernamentală care desfășoară activități de cercetare și apărare a drepturilor omului, (*n. trad.*)

de a-și „restabili” reputația prin acte de violență ritualizate, făcând să dispară de pe fața pământului o femeie considerată a fi adus „dezonoare” grupului din care face parte. Este vorba despre ceva diametral opus ideii de cultivare a unui spațiu neutru. Oricine tolerează această practică sau o consideră în orice fel justificată susține o poziție pe care majoritatea cititorilor din societatea modernă nu o pot înțelege sau accepta.

Există *vreo* posibilitate ca un dezacord productiv pe marginea acestui subiect să ducă la evoluție, conexiune și plăcere? Vocile puterii și rațiunii ar fi foarte încântate să intervină și să spună că nu, nici vorbă! Lupta pentru stabilirea dreptății și pentru siguranță personală le cere dezacordurilor să ignore vocea posibilității și să recurgă direct la forța brută! Oamenii mor; nu e timp de pierdut. Avem nevoie de o judecată rapidă și de corectarea acestei mentalități prin orice mijloace.

Totuși, încercarea de a aborda problema în forță este una dificilă. Aceste crime se petrec în zeci de țări, fiecare cu circumstanțele ei, sistemul său legal și cultura proprie. Națiunile Unite au un înalt Comisar pentru Drepturile Omului și un Comitet pentru Eliminarea Discriminării împotriva Femeilor, care cer tuturor țărilor un raport cincinal în legătură cu stadiul actual al diferitelor probleme. De asemenea, pot face recomandări anumitor state, dar cam despre atât este vorba. Cu alte cuvinte, este o soluție complicată și nu foarte eficientă, care nu pare a duce la rezolvarea problemei.

Nu știm cum să ne descurcăm cu narațiunile complicate și lente, pentru că, în mod implicit, ele ne produc îngrijorare pe termen nedefinit. Este incredibil de epuizant. Putem să scăpăm de anxietatea cronică nesoluționată dând vina pe altceva sau pe altcineva, enervându-ne indignați și spălându-ne pe mâini. Din nefericire, toate acestea nu rezolvă problema - ne scutesc doar de sentimentul responsabilității. Vocea puterii folosește furia în acest fel pentru a intensifica nevoia de control, siguranță și pedeapsă, iar noi devenim din ce în ce

mai nervoși, căutând tot mai insistent un țap ispășitor, pe cineva la care să țipăm. *Fă! Doar! Stt! înceteze!*

Aceasta este adesea reacția standard, cel puțin. Există oare o strategie mai productivă?

Haideți să vedem care este fondul acestei discuții. Cred că există unele dovezi că discuțiile bine gândite pe această temă pot duce la ceva productiv. Crimele de onoare au legătură cu pedepsirea membrilor unui grup care încalcă reguli, ea însăși fiind o strategie de soluționare a conflictelor impusă de vocea puterii. Conformează-te regulilor (privitoare la căsătoriile aranjate, la puritatea sexuală, la divorț etc.) ... *sau dacă nu!* Crimele de onoare sunt strategii menite să țină departe sau să anihileze ideile periculoase ce contestă normele culturale acceptate tacit: idei periculoase precum aceea că femeile ar trebui să aibă libertatea de a alege cu cine se mărită, de cine divorțează și cărei autorități li se subordonează. Totuși, procesul împotriva crimelor de onoare nu este atât de diferit de cel împotriva tuturor metodelor brutale de rezolvare a dezacordurilor. El susține dreptul femeilor de a vorbi în nume personal, de a fi invitate în spații cu caracter neutru, dându-li-se posibilitatea să se dezvolte fără să se teamă pentru viața lor. Exprimarea dezacordului față de crimele de onoare constituie o discuție pe care merită să o purtăm.

Cu cine ar trebui să avem această discuție? Cine ar putea vorbi despre o asemenea temă, prezentându-ne un punct de vedere care ne-ar putea surprinde cu răspunsurile la întrebările noastre?

Când prelegerea lui Badar pe acest subiect a fost anulată, el a fost etichetat drept bigot, misogin și purtător de cuvânt al islamiştilor radicali, fără să i se dea șansa să spună ce avea de spus. A fost supus oprobriului public de multe dintre principalele canale de știri și publicații, dar și pe rețelele sociale. Nu a fost omorât, așa cum se întâmplă cu victimele crimelor de onoare, însă dinamica socială a fost una similară: distrugeți-l pentru ideile lui periculoase. Dar care erau acele idei? Oare chiar cele de care era

acuzat? Badar a dat până la urmă un interviu la ABC News Radio pentru a-și prezenta punctul de vedere și a susținut foarte clar de la bun început:

„Nici eu, nici islamul nu încurajăm vreo formă de violență sau de abuz împotriva femeilor. Și nu susțin ideea de a-ți face singur dreptate”.

Bine, și atunci de ce și-a intitulat discursul într-un mod atât de provocator? După cum însuși a afirmat:

„Scopul Festivalului Ideilor Periculoase este de a aduce în discuție probleme provocatoare și controversate. Anul trecut, unul dintre titluri a fost «Criminalii pot fi buni». Dacă e să facem presupuneri în legătură cu discursul respectiv doar pe baza titlului, aveți dreptate să vă indignați. Dar tot ce dorea să spună vorbitorul, atunci când l-am ascultat, a fost că până și criminalii în serie se pot schimba și pot deveni oameni cumsecade, demni de a fi acceptați în societate. Faptul că era un bărbat alb, american, de treizeci și patru de ani, probabil că l-a ajutat să-și susțină mai ușor teza. Oricine a citit prezentarea discursului meu a văzut că acesta se referea la o discuție despre percepțiile, ipotezele și presupunerile din spatele crimelor de onoare. Când în Vest se discută despre această problemă, în mintea oamenilor apare direct lapidarea femeilor din zone îndepărtate ale Asiei și Africii. Din ce cauză? De ce lumea are o viziune atât de limitată? Ce spuneți atunci despre abuzarea și uciderea femeilor ca urmare a violenței domestice aici, la noi acasă, dacă problema e realmente violența contra femeilor?”

Discursul său, așa cum îl descria autorul, era menit să pună unui public predominant occidental o întrebare incomodă, și anume de ce Vestul este atât de dispus să condamne 5.000 de crime de onoare din țări ca Pakistan, Irak, Turcia și Afghanistan când, potrivit Coaliției Naționale împotriva Violenței Domestice, în Statele Unite sunt raportate zilnic 20.000 de apeluri la telefonul de urgență privind violența domestică, iar o treime dintre crimele contra femeilor sunt înfăptuite chiar de partenerul de viață al acestora.

Din dorința de a ne recunoaște propria prejudecată cognitivă și de a o corecta, putem să identificăm următorul tipar: avem tendința de a demoniza comportamentul celorlalți mai degrabă decât de a ne condamna propriul comportament, ca pe ceva ce suntem predispuși să facem. Badar aduce în discuție o problemă neplăcută, spunându-ne ceva ce nu vrem să auzim. Putem fie să-i respingem afirmația, fie să găsim o cale de a o analiza pentru a vedea dacă putem învăța ceva din ea. Faptul că dăm unei subcategorii „exotice” a violenței domestice un nume diferit – „crime de onoare” – întărește ideea că ea este într-un fel diferită de modul în care comitem noi violențe împotriva femeilor; e mai primitivă, mai barbară și mai de condamnat. Asta înseamnă că ale noastre nu sunt atât de grave? După cum subliniază Badar:

„Dacă realmente ne preocupă violența de peste granițe, secolul XXI nu a cunoscut pe nimeni care să fie mai violent decât sunt statele din Vest. Și totuși această imagine de ansamblu ne lipsește, pentru a se putea menține dictatura la nivel cultural și politic asupra altor state, mai puțin dezvoltate”.

Observați cum se declanșează starea de anxietate atunci când ne gândim la aceste lucruri. Acordați atenție felului în care vocile puterii și rațiunii reacționează automat la aceste afirmații, întorcându-le împotriva vorbitorului. Nu este oare o tehnică de manipulare cunoscută sub numele de „*whataboutism*”²⁷? Nu este el prea defensiv în legătură cu ceva ce reprezintă totuși o crimă teribilă și nu se face într-un anume sens vinovat de aceeași proiecție asupra societății vestice precum suntem noi vinovați de cea pe care o avem asupra statelor islamice? Încercând să rămână în limitele rezonabilului, reporterul îl întreabă dacă nu cumva unele lucruri sunt prea controversate sau polemice pentru a fi discutate în mod productiv. El răspunde:

27 Tehnica sau practica de a răspunde la o acuzație, o critică sau o întrebare dificilă atacând pe cineva, făcând o contraacuzație sau ridicând o problemă diferită, (n. *red.*)

„Nu cred că există subiecte prea controversate. Există doar subiecte prea controversate despre *musulmani*. Sau despre cutare sau cutare minoritate etnică. Dacă vorbitorul ar fi fost un bărbat alb, iar prelegerea lui ar fi avut același subiect și același titlu, nu cred că ar fi produs aceeași reacție. Imaginația oamenilor zboară spre ceea ce, chipurile, fac musulmanii, și pentru că un musulman încearcă aparent să justifice o crimă, se pornește un întreg scandal. Din punctul meu de vedere, problema aici nu este subiectul. Uitați-vă la toate temele abordate la festival, înainte de a judeca dacă în acest caz este vorba despre subiect și nu mai degrabă despre vorbitor”.

„Nu mai degrabă despre vorbitor” este sintagma care realmente mi-a atras atenția. O scurtă radiografie a temelor propuse pentru Festivalul Ideilor Periculoase ne arată faptul că într-adevăr au existat și alte discursuri cu titluri la fel de provocatoare:

„Moarte conservatorilor!”

„Avanpremieră pentru fascism”.

„Psihopații fac lumea să se învârtă”.

- „Tortura este necesară?”

Este posibil ca unele dintre aceste teme de discuție să fie considerate controversate și să trebuiască să fie anulate dacă sunt propuse de persoana nepotrivită? Subiectul discuției chiar contează? Dacă un adevărat criminal, psihopat, terorist sau criminal de război ar apărea pe scenă, fie și pentru a vorbi despre rutina lui zilnică, asta ar fi în regulă? Suntem oare în stare să separăm oamenii de idei și să recunoaștem că o persoană poate avea multe păreri, iar ideile pot fi periculoase în alte feluri decât oamenii?

Este justificată moral indignarea noastră față de statele din Orientul Mijlociu care comit crime pe care le comitem și noi, poate chiar în număr mai mare?

Iată trei întrebări care ne vor ajuta să analizăm acest subiect complicat:

Care este diferența între a accepta la masa discuțiilor o

idee periculoasă și a fi de acord cu ea?

1. Ar trebui să fim dispuși să ascultăm idei cu care nu suntem de acord? Dacă da, de ce?
2. Putem accepta ca idei pe care nu le aprobăm să fie aduse în discuție într-un mod productiv?

Sediile minții, inimii și mâinilor ne pot ghida prin labirintul acestor idei periculoase, și, de fapt, al oricăror idei periculoase.

SEDIUL MINȚII

Ce este adevărat?

Care este diferența între a accepta o idee periculoasă la masa discuțiilor și a o gira?

A accepta o idee periculoasă, dar fără a o gira înseamnă că ești dispus să asculți o anumită versiune a ei, ca să înțelegi dacă ea se potrivește sau nu cu ceea ce ți-ai imaginat tu că ar fi. Ideea pentru care publicul l-a condamnat pe Badar era chiar ceva despre care el nu avea de gând să vorbească. Dacă girăm o idee care ni se pare periculoasă fără însă a o susține, putem totuși să fim într-un puternic dezacord *cu propria înțelegere* a acelei idei, în timp ce ascultăm *modul în care altcineva a înțeles-o*. Pentru că ar putea fi vorba despre două lucruri diferite.

Cheia este să rămânem deschiși la posibilitatea ca vorbitorii să nu intenționeze să spună ceea ce credem noi că vor spune. De aceea trebuie să-i lăsăm mai întâi să vorbească în nume propriu și să căutăm în discursul lor acele aspecte care ne vor surprinde, informații noi pe care altfel le-am trece cu vederea.

Când lăsăm oamenii să spună ce au de spus în legătură cu o idee periculoasă, este chiar posibil să colaborăm cu ei pentru a le întări argumentația, fără să fim obligați să o girăm. A le întări argumentația nu înseamnă a o face mai amenințătoare. Adesea, chiar din contră! Dacă ne-am proiectat dinainte propriile păreri în legătură cu ideea respectivă, în cel mai bun caz aceasta s-ar putea dovedi mai puțin amenințătoare decât ne-am închipuit noi. În cazul extrem al crimelor de onoare, a accepta „ideea periculoasă” înseamnă a crea un spațiu la

masa noastră mentală pentru a afla ce anume intenționează să spună Badar. S-a dovedit că ceea ce voia acesta să împărtășească publicului prin prelegerea sa nu era nici pe departe la fel de periculos ca apologia crimelor de onoare, dar rămânea totuși destul de incomod de ascultat. Discursul lui se dorise o critică a justificării morale, nu un mijloc de apărare a crimelor de onoare.

Badar spune că intenționa „să explice mentalitatea ce ar fi putut să-i facă pe oameni să creadă că, din punct de vedere moral, era justificat” să ucizi în numele onoarei și că problema nu este una care îi implică doar pe musulmani, ci una mult mai largă, care justifică și războaiele, ideea de a-ți face singur dreptate, violența domestică și altele. El este de părere că onoarea poate fi prost interpretată, ea conferind faptelor imorale o falsă aparență de moralitate. Când folosim argumentul onoarei pentru a justifica violența, ajungem să confirmăm și alte acțiuni ca fiind morale, când în realitate nu sunt decât niște simple pretexte. O familie vrea să-și păstreze onoarea, așa că omoară femeii nevinovate. La capătul cel mai puțin grav al spectrului, dorința de a conserva onoarea poate fi folosită chiar pentru a justifica atacul la adresa lui Badar. Pentru Opera din Sydney ar fi fost o rușine să găzduiască discursul acestuia, iar asta justifică indignarea resimțită și acțiunile represive întreprinse împotriva lui. În ambele cazuri, cineva aflat într-o poziție de putere vrea să controleze pe cineva inferior (ierarhic).

Ar trebui să cercetăm sistemele care se pretind a fi justificate din punct de vedere moral, dar care în realitate decid cine ar trebui să trăiască și cine nu, cine ar trebui tratat ca o ființă umană și cine marginalizat. Este o idee periculoasă, dar care merită să fie discutată. Aș spune că greșeala lui Badar și a Festivalului Ideilor Periculoase a fost aceea de a subestima felul în care o interpretare eronată poate declanșa anxietatea colectivă. Vocea puterii iubește mulțimile, mai ales când simte că este justificată din punct de vedere moral.

Să accepți o idee fără să o girezi funcționează cel mai

bine atunci când căutăm cele mai inteligente persoane care o susțin. Prezența lor la masa discuțiilor, într-o încăpere ori pe scenă, este o condiție esențială pentru a le vedea dintr-o perspectivă nouă, ca ascultătorii lor să poată decide dacă vor să îmbrățișeze ideea ca pe ceva ce există în realitate. Aceasta reprezintă opusul respingerii ideii din capul locului. Găsiți persoane demne de încredere, care au cele mai bune șanse să vă găsească și să indice lacunele din gândire, dar și să vă ajute să obțineți noi informații, și apoi aduceți-le lângă voi.

Când ne aflăm în față unei idei inacceptabile, înainte de a înțelege despre ce este vorba, o asociem cu cele mai rele stereotipuri. Dacă medităm la motivele din spatele ideii cuiva, presupunem că ele sunt prea simpliste și greșite, iar pe baza unor astfel de speculații nu acceptăm respectiva idee. Nu vedem lucrurile așa cum sunt ele cu adevărat, în schimb respingem o iluzie pe care singuri am creat-o, care ne va aduce zero evoluție, zero conexiune și zero plăcere. Acea ocazie ratată reprezintă cauza reală a dezacordurilor neproductive, chiar și atunci când pe moment ne simțim îndreptățiți și siguri pe noi.

Ideea esențială din sediul minții este să acceptăm dovezile concrete de la masa discuțiilor, oamenii invitați în jurul ei, limbajul comun și terminologia folosite pentru a vorbi despre ele.

SEDIUL INIMII

Ce este relevant?

Ar trebui să fim dispuși să ascultăm idei pe care nu le girăm? Dacă da, de ce?

Odată ce cădem de acord asupra terminologiei, putem să o analizăm în contextul sediului inimii, în care este perceput adevăratul dezacord. Cu toate cunoștințele pe care le avem deja despre ideile periculoase și despre compromisurile pe care le facem fie acceptându-le, fie respingându-le din start, ce înseamnă ele pentru noi? La o astfel de întrebare nu se poate răspunde cu dovezi externe, deoarece este o chestiune ce ține de preferințele personale, incluzând o evaluare internă a propriei

toleranțe la risc și a spiritului de aventură.

În facultate, câțiva prieteni de-ai mei au descoperit un pod pe jumătate terminat și nefolosit peste lacul Washington din Seattle. Le plăcea să meargă acolo cu mașina, noaptea târziu sau dimineța devreme, și săreau de pe pod direct în lac. Personal, nu prea sunt un iubitor al înălțimilor și, de câte ori puteam, încercam să scap de aceste escapade. În mod inevitabil nu am reușit să scap și de cicăleala prietenilor mei, așa că uneori am ajuns pe acolo. Apoi, într-o dimineată, am sărit în lac și am atins apa într-o poziție ciudată. Ca urmare, mi-am dislocat umărul. Prietenii mei au văzut că m-am rănit, m-au scos din apă și m-au dus la spital, la camera de gardă. Umărul mi-a rămas ușor dislocat până în ziua de azi. Pe scurt: conflictele inimii („Ar trebui să sar de pe pod, chiar dacă nu vreau?”) sunt chestiuni personale; nu toată lumea este făcută să sară de pe poduri. Acceptarea ideilor periculoase se potrivește mai bine cu preocupările și interesele mele, dar nici acest lucru nu este potrivit pentru toată lumea.

Când, în chestiuni ce țin de sediul inimii, părerile diferă, cel mai bine este să punem întrebări ce pot suscita răspunsuri surprinzătoare. Au existat în trecutul vostru evenimente formative pe parcursul cărora acceptarea unor idei periculoase v-a condus la rezultate pozitive sau negative? Ce fel de idei ni se par a fi cele mai periculoase? Există oare acolo anumite zone de explorat, care ar putea totuși duce la evoluție, conexiune și plăcere? Cum ar putea schimba „laba de maimuță” o dorință onestă, de a învăța din ideile periculoase, în ceva absolut regretabil? Este de datoria noastră să suprimăm din fașă ideile periculoase sau lucrul acesta riscă să le facă și mai puternice? Pe cine mai putem invita să ia parte la discuție pentru a ne oferi o perspectivă utilă, pe care nu am luat-o încă în considerare?

SEDIUL MÂINILOR

Ce este util?

Cum putem accepta în mod productiv idei pe care nu le girăm?

Dacă am reușit să rămânem uniți în timpul

conflictelor minții și inimii, dacă vorbim aceeași limbă și vrem să acceptăm acea chemare a aventurii, implicită în această situație, când putem totuși să facem un progres? Cum reușim să organizăm un festival al ideilor periculoase în propria noastră viață de zi cu zi? Ce ar însemna acest lucru?

În opinia mea, dezacordul neproductiv este astăzi cea mai mare amenințare la adresa civilizației noastre și a prosperității viitoare. Dacă nu putem nici măcar să ajungem în situația de a vorbi în mod productiv *despre* problemele noastre, este doar o chestiune de timp până când ele ne vor doborî. Este ceva similar cu felul în care, ajunși la o vârstă înaintată, ne gândim la moarte. În majoritatea situațiilor, când spunem că o persoană a murit de bătrânețe, nu este vorba despre cine știe ce boală necunoscută care afectează doar persoanele în vârstă, ci despre incapacitatea unui corp în vârstă de a face față în mod eficient problemelor de zi cu zi și de a se recupera. Dacă astăzi cultura noastră suferă de sindromul dezacordului neproductiv cronic, nu vom muri de cine știe ce chestie nou-nouță, mai periculoasă decât orice am cunoscut până acum – ci de o nefericită combinație de probleme curente, care vor săpa la temelia civilizației noastre, până când întregul sistem va intra în colaps și nu ne vom mai putea redresa.

Totuși, nici acum nu este prea târziu să schimbăm ceva. Putem începe să acordăm atenție acestei probleme, angajându-ne să avem mai multe dezacorduri productive, în loc să ne certăm pentru orice lucru. Fiecare dintre noi promite să conducă prin forța exemplului, mai degrabă decât să paseze responsabilitatea unui adversar imaginar. Asta înseamnă să deschidem ușa chiar și celor mai periculoase idei, invitându-i la masa discuțiilor chiar și pe aceia cu care nu suntem deloc de acord, deoarece doar purtând cu ei dezbateri față în față putem să trecem peste diferențele care ne separă.

AL OPTULEA LUCRU PE CARE ÎL POȚI FACE 9

Acceptă realitatea și apoi participă la construirea ei

Acesta este cel mai înfricoșător pas pe care trebuie să-l facem, pentru că, de fapt, înseamnă să dăm piept cu ceea ce se întâmplă și să recunoaștem că facem parte dintr-o lume care nu e nici perfectă, nici dreaptă, noi fiind oameni la fel de imperfecti și de nedreți – dar și persoane ce își doresc să ia parte la ceea ce se întâmplă, într-un mod care să schimbe perspectivele, profitând de noile posibilități. În acest moment nu mai este timp de pierdut. Luați cu voi această listă care vă va ajuta să vă reamintiți ce anume am descoperit până aici, iar apoi: practicați, practicați și iar practicați arta dezacordului productiv.

GHID PENTRU DEZACORDURILE PRODUCTIVE

Intra în clubul celor care apreciază dezacordurile.

Consideră-le ocazii de a evolua, de a interacționa și de a avea parte de satisfacție, nu niște probleme ce trebuie reprimare și evitate.

Observă cum apare anxietatea. Stările de anxietate sunt indicatoare pe harta noastră internă cu idei periculoase. Observați diferențele dintre cele mai intense astfel de stări și cele mai puțin intense. Acestea ne conduc spre umbrele noastre, adică spre acele părți din noi de care încercăm să fugim. Dacă le ignorăm, judecățile noastre vor fi proiectate pe nedrept și asupra celorlalți. Faceți eforturi să le descoperiți.

Vorbește cu vocile tale interioare. Cei mai mulți dintre noi au voci interioare ce le cartografiază pe cele ale puterii, rațiunii și eschivării. Încercați să le aflați și pe ale voastre pentru a putea recunoaște sugestiile pe care vi le fac ca fiind simple sugestii, nu niște ordine. Mulți dintre noi mai avem și o voce interioară tăcută, ce ne trimite la vocea posibilității. Ascultați-o. Este vocea care vă va ajuta cel mai mult atunci când simțiți că sunteți pe un drum fără ieșire. Este cea care caută și ne arată fiecăruia ce nu am luat în considerare sau ne-a scăpat.

1. Dezvoltă prejudecăți sănătoase. Nu există leac pentru prejudecăți, dar putem dezvolta o relație sănătoasă cu ele prin reflecție, solicitări frecvente de feedback de la

ceilalți și dorința de a oferi un feedback direct, oricare ar fi urmările.

Vorbește doar în numele tău. Nu faceți speculații pe seama celorlalți, mai ales dacă este vorba despre grupuri din care nu faceți parte. În schimb, căutați un membru respectabil al oricărui grup despre care ați putea face speculații și invitați-l la masa discuțiilor, ca să vorbească singur despre sine și grupul lui. Ascultați-l cu deschidere și generozitate.

Pune întrebări care suscită răspunsuri surprinzătoare. Gândiți-vă la întrebări deschise, care vor da posibilitatea diferitelor puncte de vedere să se facă auzite. Măsurați calitatea acestor întrebări cu ajutorul sincerității și al elocvenței cu care vi se va răspunde la ele.

2. Lansează dezbateri și construiește argumentații împreună cu ceilalți. Concepeți-vă argumentația pornind de la dovezi privind problemele și oportunitățile puse în discuție (pentru a susține conflicte ale minții), de la perspective diverse care apar în cadrul polemicilor (pentru a susține conflicte ale inimii) și de la propuneri de abordare a problemelor și a oportunităților (pentru a susține conflicte ale mâinilor). Folosiți tehnica „laba de maimuță” și dezacordul dintre participanții la dezbateri pentru a identifica și a discuta punctele slabe din fiecare domeniu, apoi îmbunătățiți-le.

Folosește spațiile neutre. Un spațiu neutru este ca o invitație; face loc întrebărilor importante, permite disputelor să devină mai intense și dezacordurilor să evolueze. Creează un loc de negociere unde punctele de vedere se pot schimba și dezvolta, fără teama ca cineva să fie sancționat ori umilit.

Ne amintește că este în regulă să fim nesiguri pe termen lung și să acționăm chiar și atunci când nu avem certitudini.

8. Acceptă realitatea și apoi participă la construirea ei. Nu putem schimba realitatea de pe tărâmul gândirii utopice și al orbirii voluntare. Nu ne putem ascunde de ideile periculoase. Suntem deja în

mijlocul lor și nu putem decât să le analizăm cu mintea, cu inima și cu mâinile. Singura cale de scăpare este să trecem la treabă.

Finalitatea tuturor acestor lucruri nu este să scăpăm teferi din mijlocul dezacordurilor, ci dimpotrivă, să luăm parte la ele și să ne implicăm cu toată ființa – să ne lăsăm atinși și chiar criticați aspru.

Postfață

Am scris această carte în parte pentru a descoperi ce înseamnă pentru mine arta dezacordului productiv. Pe parcursul documentării și scrierii ei s-a întâmplat un lucru interesant: dezacordurile au apărut de nicăieri în jurul meu! Când am încetat să le mai evit, lumea mea conversațională s-a extins și am ajuns la un nou set de întrebări, pe care nici măcar nu încercasem să mi le pun vreodată în viața personală și profesională. Mi-am dat demisia, mi-am găsit o altă slujbă, pentru a renunța și la aceea șase luni mai târziu, ajungând să mă lansez într-o schimbare creativă de carieră. Am început prin a face terapie pentru a-mi menține căsnicia și a-mi pune (sau a-mi repune) întrebări despre cum am putea să ne conectăm mai profund. Am organizat petreceri având ca temă diverse dezacorduri și am făcut experimente care m-au ajutat să câștig (și să pierd) câțiva prieteni. Au fost momente când m-am întrebat dacă nu am mers prea departe pe urmele dezacordurilor. Lucrez în continuare la cizelarea acestei arte, iar uneori capacitatea de a înlesni dezacorduri productive a rămas în urma apetitului meu de a le explora. Câteodată, chiar am mers prea departe și am fost nevoit să refac unele relații. Numesc dezacordul productiv o artă, nu o știință, dintr-un anumit motiv – este complicat! Concluzia mea este că lucrul la arta dezacordului productiv poate provoca o anumită instabilitate în viețile noastre, dar și asta este în regulă. Dacă am ascultat pentru o vreme de vocea eschivării, pot apărea anumite situații care se dovedesc disfuncționale și ne solicită atenția. Bineînțeles că este imposibil de prevăzut ce s-ar fi putut întâmpla în mod normal în

realitatea alternativă în care nu aş fi abordat acest subiect, iar acum sunt destul de conștient de dorința de a-mi proteja convingerile existente încât să recunosc că reacția mea („A meritat tot efortul!”) nu este în întregime demnă de încredere (chiar dacă simt într-adevăr asta).

Cea mai mare schimbare pe care am observat-o la mine și pe care sper ca și cititorii acestei cărți să o experimenteze este că m-am eliberat încet-încet de povara de a lua parte la toate bătăliile – nu printr-o detașare de problemele acestei lumi sau prin eschivare – datorită înțelegerii treptate a faptului că un dezacord înseamnă mai mult decât a avea dreptate și că în multe cazuri pozițiile de pe care vorbim sunt mai complicate decât o dezvăluie simpla opțiune politică ori afirmarea unei convingeri. Acceptarea realității în detrimentul propriilor certitudini pare adesea o poziție ce implică mai multă anxietate, dar practica mi-a demonstrat contrariul. Când permitem lucrurilor complexe și incerte să facă parte din discursul nostru, încep să dispară sentimentul că suntem absolut siguri că avem dreptate și uimirea pe care o simțim când vedem că partea adversă se înșală atât de tare. În loc să ne aruncăm cu capul înainte într-o dispută, trebuie să înțelegem că ceilalți sunt la fel de complicați ca și noi. Atunci putem să începem discuția de pe o poziție de curiozitate („De ce ai ales să nu-ți vaccinezi copiii?”), nu de pe una care exprimă ideea că „eu am întotdeauna dreptate” („Ești o persoană groaznică!”).

Nu trebuie să privim mai departe de sediile minții, inimii și mâinilor, care ne vor arăta ce este adevărat, relevant și util. Vocile puterii și rațiunii trebuie să transforme orice dezacord într-un conflict despre ce este adevărat, pentru a-și atinge scopul, acela de a avea cu orice preț dreptate. Este singurul domeniu sau sediu în care adevărul reprezintă dovada victoriei. Un conflict despre ce este relevant poate fi transformat într-unul despre ce e adevărat doar când tratăm valorile și legile morale ca pe niște simple calcule pentru aflarea unor date, informații. Putem avea propria părere despre locul în care

se găsește cel mai bun burger, dar dacă cineva ne poate dovedi că ne înșelăm arătându-ne aprecierile în legătură cu acel restaurant ori făcând o anchetă printre cunoscuți, atunci convingerea noastră este mai puțin importantă decât ceea ce se poate dovedi. Conflictele despre ce este relevant au fost constrânse, pentru mult timp, să devină unele limitate la ce este adevărat, fiindcă vocile puterii și rațiunii le-au considerat mai ușor de controlat așa. „Nu poți controla ceea ce nu poți măsura” este o aserțiune din domeniul *tech* și a fost utilizată de nenumărate ori pentru a transforma o întrebare despre preferințe și valori, într-una despre date și dovezi concrete. De fiecare dată, această practică ne dezumanizează câte puțin. Conflictele despre ce este util se pot transforma, de asemenea, în unele despre ce e adevărat prin realizarea unui experiment. Este atât de tentant să luăm decizii punându-le pe seama unui presupus algoritm imparțial, până când ne dăm seama că algoritmii sunt aproape la fel de plini de prejudecăți ca și noi. Ei nu determină adevărul mai mult decât noi, legându-l de ce e relevant ori util. Dar este mai convenabil să lăsăm lucrurile pe seama experimentelor, ceea ce creează o presiune pentru a propune doar planuri care pot fi ușor testate. Este o greșeală atât de des întâlnită printre *start-upuri*, încât tentația de a avea o companie bazată exclusiv pe indicatori începe să-și piardă din succes. Aceste companii creează produse care urmăresc satisfacția imediată și sunt lipsite de caracter și de spirit autentic (pentru că acestea nu pot fi măsurate).

Vocea posibilității dă aceeași importanță minții, inimii și mâinilor, și, pentru că o face fără să impună obligația de a rămâne în parametrii adevărului, fructele siguranței, evoluției, conexiunii și plăcerii au șansa să prindă rădăcini. Lucrul acesta pare nefiresc la început, dar dacă experimentăm destul de mult timp satisfacția pe care ne-o aduce aporia, vom începe să ne eliberăm de povara adevărului și vom avea șansa să îmbrățișăm în schimb posibilitatea (și emoția!) de a putea greși. Pentru mine, a fost o ușurare atât de mare să am mai mult timp pentru a

rămâne indecis și curios în legătură cu diverse posibilități, decât să mă agăț imediat de primul răspuns sigur, pe care eram nevoit să-l apăr cu ferocitate.

SUPERPUTERI

Când am fost în stare să învăț să accept realitatea și apoi să particip la construirea ei, am fost surprins să văd că mă aflu într-o poziție din care pot privi lumea cu un nivel scăzut de anxietate, dar totuși capabil de acțiune, lată ce am observat:

Dezacordurile nu mai sunt asemenea unor gheme pline de frustrare și anxietate. Anxietatea produsă de negarea a ceea ce nu dorim să știm dispare și este înlocuită cu tristețe, apoi cu acceptarea dispariției iluziilor noastre utopice.

Îmi dau seama cât de puține dezacorduri există, iar acum reușesc să le țin sub control, în loc să fiu surprins de apariția lor. Lucrul acesta se întâmplă deoarece pot participa în același timp doar la câteva dezacorduri, pe care le aleg mai degrabă proactiv decât reactiv și sunt capabil să rezist mai ușor tentației de a lua parte la toate dezacordurile ce apar.

Lumea devine mai mare, pentru că mă pot implica în conversații complicate, care odată mă intimidau ori îmi păreau inutile. În același timp, participând direct la dezacorduri cu propria minte, cu inima și cu propriile mâini, le pot alege pe cele asupra cărora sunt în stare să am un impact direct – acelea cu oameni apropiați sau de care vreau să mă apropii.

e

SEDIUL MINȚII

Ce este adevărat?

Un dezacord productiv mai este un dezacord?

Dacă vă mai amintiți definiția pe care am dat-o la începutul cărții, dezacordul este „o diferență inacceptabilă sau un conflict ireconciliabil între două puncte de vedere”. Ce se întâmplă dacă, după ce ați făcut tot ce am discutat, diferențele (sau conflictul) dintre două puncte de vedere nu mai sunt ireconciliabile, ci așteptate sau chiar foarte

interesante? Puteți spune că acel schimb de idei, care avea potențialul de a deveni un dezacord, se transformă în altceva. Este vorba despre ceva pe care abia îl putem descrie în cuvinte. Un dialog, poate? O conversație? Un simplu schimb de puncte de vedere care duce la o perspectivă conciliantă sau chiar îmbunătățită? La final, nu contează cum îi spunem, diferite persoane putând avea preferințe diverse. Spuneți-i fiecare cum vreți, personal prefer sintagma „dezacord productiv”, pentru că surprinde o potențială fărâamă de anxietate care se poate declanșa pe undeva.

SEDIUL MÂINILOR

Ce este util?

Ce se întâmplă când nu ne mai temem de dezacorduri, ci le vedem ca fiind necesare pentru o potențială evoluție, conexiune sau plăcere, pe care le putem experimenta pe rând?

Privind retrospectiv, sunt surprins că acest lucru nu a fost evident încă de la început. Dacă nu ne mai temem de dezacorduri, lumea ascunde o comoară de posibilități. Dezacordurile sunt chiar sub ochii noștri, odată ce nu mai încercăm să le evităm. La început ne putem întreba dacă e de datoria noastră să participăm la toate – dar etapa aceasta nu durează mult, dacă nu le vedem ca pe niște probleme. Dezacordurile devin parte din peisaj, ca milioanele de fructe țepoase de mure dintr-o cultură supradimensionată. Nu trebuie să le mâncăm pe toate. Dar merită să ne bucurăm de câteva dintre ele și să ne pregătim pentru mai multe dezacorduri rodnice.

SEDIUL INIMII

Ce este relevant?

Dacă dezacordurile în sine nu sunt înspăimântătoare, atunci ce ne sperie?

Desigur că există o mulțime de lucruri înspăimântătoare pe lumea asta! În multe privințe, lumea nu se ridică încă la înălțimea așteptărilor noastre, dar în unele cazuri dă ceva semne de ameliorare. Dezacordurile neproductive par să nu mai fie la fel de înfricoșătoare ca în

trecut, dar faptul că mulți dintre noi rămân prinși în cercul vicios al discuțiilor neconstructive înseamnă că, până nu se schimbă ceva, anxietatea și resentimentele vor crește pe zi ce trece. Polarizarea politică nu este un dezacord în sine, ci mai degrabă o problemă legată de moștenirea culturală și de refularea dezacordurilor neproductive repetate până la saturație. Problemele sistemice, precum rasismul, sexismul, criza opioidelor, violențele armate, schimbările climatice, abuzul de putere etc. reprezintă niște provocări nu din cauza dezacordurilor specifice, ci pentru că acele dezacorduri sunt blocate în stări neproductive sau sunt alungate de la masa discuțiilor. Avem șansa să le ajutăm să se deblocheze, ca să putem discuta cele mai interesante chestiuni care se află la baza acestor probleme controversate.

Imaginați-vă o lume în care nu mai suntem blocați în dispute de felul „schimbările climatice sunt reale sau nu”, ci ne concentrăm pentru a găsi împreună soluții ce vor menține clima Pământului în parametri care să susțină viața în viitorul apropiat.

Imaginați-vă o lume în care subiectul conversației nu este dacă să le permitem sau nu imigranților să intre în SUA sau în altă țară, ci cum putem conlucra ca să extindem standardele ridicate de viață pentru toată lumea cât de repede și eficient posibil.

Imaginați-vă o lume în care nu mai avem dispute în legătură cu cine merită asistență medicală, educație, un salariu decent, a doua șansă etc., ci evaluăm propuneri care permit un sistem de ajutorare pentru cât mai multă lume și oportunități pentru întreținerea propriilor familii, ceea ce nu presupune dezavantajarea altor categorii de persoane.

De fapt, imaginați-vă o lume în care nu ne mai luptăm să dovedim că suntem demni de drepturile umane elementare, de respect și de ajutor, ci putem avea discuții complicate, menite să ne arate cum să ne petrecem timpul în cel mai bun mod cu putință și să contribuim la binele general al societății și al lumii, în scurtul interval de timp

pe care îl avem la dispoziție.

Când am început să scriu această carte, o grămadă dintre aceste idei îmi păreau exagerate, niște visuri nerealiste, dar acum văd lucrurile cu totul altfel. Cred că ne ferim să punem aceste întrebări doar pentru că vocile puterii, rațiunii și eschivării au rămas incapabile să le formuleze. Ne-am obișnuit să credem că obstacolele dintre noi și dezacordul productiv nu vor dispărea niciodată și folosim această premisă ca să justificăm faptul că nu le privim așa cum sunt în realitate. Cum ne poate ajuta vocea posibilității să începem să privim aceste obstacole ca pe următorul lucru către care trebuie să ne îndreptăm atenția?

În realitate, sunt o mulțime de posibilități pe care le putem lua în considerare. Următoarea noastră aventură este să le urmăm și să vedem încontro ne vor duce.

Un cuvânt de mulțumire y

Vă mulțumesc că ați ales să citiți această carte!

Mi-am pus inima și sufletul în ideile cuprinse în aceste pagini și sper că mă înțelegeți indiferent de apartenența voastră politică, religioasă sau de altă natură. Nu mă interesează dacă sunteți o persoană matinală sau nocturnă, pesimistă sau optimistă, bogată sau săracă, în vârstă sau tânără. Dacă sunteți de acord cu ideile din cartea mea, vă încurajez să le puneți în practică, oferind astfel un exemplu. Dacă nu sunteți de acord cu ceva, vă sugerez să încercați să îmbunătățiți acest aspect. Oricum ar fi, aș vrea să știu cum vi s-a părut. Haideți să păstrăm dialogul deschis.

Mulțumiri

y

Nu aș fi scris niciodată această carte, dacă nu ar fi existat câțiva oameni de o importanță crucială pentru mine, care m-au încurajat și m-au inspirat pe tot parcursul acestui drum. În primul rând, îi mulțumesc soției mele, Kellianne, o parteneră atât de iubitoare și de înțelegătoare. Mi-ai fost alături la fiecare pas făcut pe calea spre dezacorduri mai productive – foarte serios vorbind, tu ești

coautoarea fiecărei pagini a acestei cărți.

Mulțumesc editoarei mele, Leah Trouwborst, în primul rând pentru că m-a încurajat să scriu cartea și apoi pentru că a fost un mentor grozav, precum și vocea atât de necesară a bunului-simț și a judecății corecte în timpul acelor momente de nesiguranță paralizantă pe care le presupune orice proces creativ. Îi mulțumesc, de asemenea, lui Lindsay Edgecombe, agenta mea, pentru că m-a îndrumat la fiecare versiune a cărții, inclusiv la prima dintre ele, care semăna cu un amestec de poveste cu extraterestri și talk-show de televiziune.

Mulțumiri echipei de la Portfolio și Penguin Random House pentru plusul de experiență și de căldură, pentru ajutorul oferit în șlefuirea ideilor și pentru diseminarea lor pe o scară mai largă decât aș fi putut-o face singur.

Un mulțumesc până la cer tuturor susținătorilor mei de pe site-ul Patreon, care m-au încurajat și mi-au oferit feedback în timpul întregii călătorii care a durat trei ani, de la scânteia de început, până la final. Faptul că am avut un mic cerc de prieteni de încredere care m-au urmărit a făcut diferența. În ordinea accidentală a duratei angajamentului, încep cu cea mai lungă listă: Sharon McKellar, Sherah Beck, Ezekiel Smithburg, Andrew Broman, Thomas Bailey, Claudia Doppioslash, Nir Eyal, Sydney Markle, Thomas Cardarella, Tony Stubblebine, Joel Longtine, Adam Tait, Cu Klassen, Kevin McGillivray, Kristijan Ivancic, Adrian Lansdown, Feifan Zhou, Martin McClellan, Chris Luquetta-Fish, Patrik Winkler, Brendan Schlägel, Chad Ostrowski, Steven Herbst, Erik Nigel, Alex Salinsky, Joel Rice, Chris Curtin, Mircea Pașoi, Tom Keeler, Ryan Engelstad, Olivier Bruchez, Manny Fernandez, Álvaro Ortiz, Dario Castané, David Righy, Sebastián Brzuzek, Gari Cruze, Ulises Bacilio, Lilith, Ken Schäfer, Anna Konstantinova, Guillermo Parra, Natalie Symes, Jeremy Whelchel, Brett Shell, Leonard Lin, Michael Sharon, Wyatt Jenkins, Karen Bachmann, Jess Owens, Shane Fera, Brian Oberkirch, Emery Carl, Jessica Outlaw, Richard MacManus, Zhanna Shamis, Doug Belshaw, Rabia de

Lande Long, John Manoogian III, Spencer Handley, Teevee Aguirre, Winnie Lim, Karan P. Singh, Leah Trouwborst, Muneer Ahmad, Josie Mulberry, Oscar Buchanan, Tobias Jespersen, Dean Cooney, Bhaskar Gowda, Marcos Ciarrocchi, Trevor O'Brien, William H. Key, Eva Shon, Atul Acharya, Nguyen Ngoc Binh Phuong, Tyler Palmer, Ioan Mitrea, Matt Wahl, Amy Norris, Charles Chu, Denis Lebel, Joshua Howell, Benjamin Congdon, Nathanaël Khodl, Infinite Jessica, Achim Domina, Wayne Robins, Siobhan Lyons, Lucy Chen, Mary Marx, Maia Bittner, Valérie Lanard, Mack Flavelle, Lynnea Tan, Nathan Crowder, Philip James, Stefano Santori, Michael Ducker, Tal Raviv, Kelly Cosman, Will Fisher, George Brencklev, Christine Donaldson, Adam Waterhouse, Jamie Crabb, Shreeya Goel, Avi Bryant, Jason Shellen, Kathryn Hymes, Fabio Alegre, Josh Santangelo, Linda Peng, Brian Wang, Maura Church, Luke Millar, Mayuko Inoue, Taimur Abdaal, Andy Harbick, Kristy Benson, Vanessa Van Schyndel, Chris, David Papini, Adam Bossy-Mendoza, Bruno Costa, Johanna Ärlemalm, Mike Prevette, Elizabeth Courington, Donna Barker, George Bonner, Ursula Sage, Jennifer Zwick, Troy Davis, Josh Hemsath, Arjun Banker, Carla Sonheim, Allison Urban, Mark Wilson, Amy Luo, Dave Hunt, Hunter Walk, Kellianne Benson, Janet, Meekal Bajaj, Erik Kennedy, Matthew de George, Graham Freeman, Dean Marano, Jason Bobe, Megan Bamhard, Freia Lobo, Emma Cragg, Brad Barrish, Simon D'Arcy, Tatiana Guerreiro Ramos, William J. Snow, Josh Bowen, Paulo Moritz, Will Miceli, Frank Voehl, Christopher Fry, Ben Donkor, Taylor Hodge, Cheney Meaghan Giordano, Jonathan Geurts, Jeff Few, Sean Hennessey, Anne Petersen, Larry Kubal, Krisztian Dobo, Sara Oberg, Megan Slankard, Jenna Dixon, Joseph Eamshaw, Samuel Salzer, Ali Nurton, Chih-Chun Chen, Jamie McHale, Cindi Johnson, Radu Jitea, daiyü, Nate Walck, Donna Eiby, C.Y. Lee, Kushaan Shah, Dave Cadoff, Doug Geiger, Yvonne Yirka, Daniel, Ryan Ewing, Razmik Badalyan, Mark Pinero, Achim Mirjam Heger, Ian Badcoe, Ana Ulin, Arick Contey, Stephanie von Bothmer, Derek

Dukes, Drew Modrov, Ash Ali, Don Sleeter, April Lott.

Yin L-au, abc, Erik Berlin, Greg Taber, Caleb Withers, Bentley Davis, Daniel Brookshier, Daniele Marino, Brennan K. Brown, Richard Howard, Judith Anne Baseden, Saba Munir, Dave McClure, Netway Sa Marc Van Rymenant, why Be, Ashleigh Brymer, Stephen Bronstein, Jason Gatoff, Cynthia Kivland, Nate Maingard, Jared Riley, Ary Tebeka, Alex Leadbetter, Chad Ketcham, Rachel Sarah, Brandon Wong, Codebard, jj, Phil Whitehouse, Robin, Greg Pelly, Matthew Xie, Noelle Ochotny, Mark Wegner, Eric Koester, Luke McGrath, Dave Schappell, Chaz Johnson, Manu Bhogadi, Kristy Benson, Sajith Gandhi, Steve Owens, Marek, Cory Grunkemeyer, Charles Cronin, April Oelwein, Scott Crawford, Arun Martin, Roman Frolow, Mira Crisp, Jonny Miller, Shreyas Doshi, Dipankar Dutta, Kate Kennedy, Joe Heron, David McAlee și Amit Gupta.

Mulțumiri tuturor voluntarilor care s-au oferit să participe la experimentele din paginile acestei cărți ori au fost prinși, în mod accidental, în focurile lor încrucișate.

Nu în ultimul rând, sunt nespus de recunoscător lungului șir de autori, cercetători, gânditori și executanți pe umerii cărora a fost redactată această carte. O listă parțială de autori și de cărți care au furnizat informații și au inspirat anumite capitole apare în secțiunea **Referințe**.

Referințe

Nu toate cărțile de mai jos au fost incluse ca referințe directe în cartea de față, dar cele care nu au fost citate au contribuit cu idei și teme într-un mod mai puțin consistent sau vizibil. Dacă doriți să o consultați, este o listă lungă, organizată după modul în care fiecare carte face trimitere la dezacordul productiv.

Observă cum apare anxietatea

Atomic Habits, de James Clear

The Coddling of the American Mind, de Greg Lukianoff și Jonathan Haidt

How to Control Your Anxiety Before It Controls You, de Albert Ellis

The Meditations of Marcus Aurelius, tradusă în

engleză de George Long

Tao Te Ching, de Lao Tzu (tradusă în engleză de Ursula K. Le Guin)

The Wisdom of Insecurity, de Alan W. Watts

Vorbește cu vocile tale interioare

The Artist's Way, de Julia Cameron

Daring Greatly, de Brené Brown

Free Will, de Sam Harris

The Measure of a Man, de Martin Luther King Jr.

Metaphors We Live By, de George Lakoff și Mark Johnson
Mindset, de Carol S. Dweck

Redirect, de Timothy D. Wilson

The War of Art, de Steven Pressfield

Dezvoltă prejudecăți sănătoase

The Decision Book, de Mikael Krogerus și Roman Tschäppeler

The Clephant in the Brain, de Kevin Simler și Robin Hanson
Eloquent Rage, de Brittney Cooper

The Enigma of Reason, de Hugo Mercier și Dan Sperber
The Honest Truth About Dishonesty, de Dan Ariely

An Illustrated Book of Bad Arguments, de Ali Almossawi
Mistakes Were Made, de Carol Tarris

The Righteous Mind, de Jonathan Haidt

So You Want to Talk About Race, de Ijeoma Oluo
Thinking, Fast and Slow, de Daniel Kahneman
The Undoing Project, de Michael Lewis

Weapons of Math Destruction, de Cathy O'Neil
White Fragility, de Robin DiAngelo

Vorbește doar în numele tău

Crucial Conversations, de Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan și Al Switzler

Difficult Conversations, de Douglas Stone, Bruce Patton și Sheila Heen

Fierce Conversations, de Susan Scott

Mans Search for Meaning, de Viktor E. Frankl

Nonviolent Communication, de Marshall B. Rosenberg

Principles, de Ray Dalio

Radical Candor, de Kim Scott

What We Say Matters, de Judith Hanson Lăsatere și Ike K. Lăsatere

Pune întrebări care suscită răspunsuri surprinzătoare

Anam Cara, de John O'Donohue

Becoming Wise, de Krista Tippett

The Book of Mu, editată de James Ishmael Ford și Melissa

Myozen Blacker

The Book of Why, de Judea Pearl și Dana Mackenzie

Creative Courage, de Welby Altidor

Homo Deus, de Yuval Noah Harari

Maps of the Imagination, de Peter Turchi

Start with Why, de Simon Sinek

What If? de Randall Munroe

Lansează dezbateri și construiește argumentații împreună cu ceilalți

Antifragile, de Nassim Nicholas Taleb

The Beginning of Infinity, de David Deutsch

Factfulness, de Hans Rosling împreună cu Ola Rosling și

Anna Rosling Rönnlund

How to Change Your Mind, de Michael Pollan

Intuition Pumps and Other Tools for Thinking, de Daniel C. Dennett

The Lady of the Barge, de W.W. Jacobs

Liminal Thinking, de Dave Gray

Reality Is Broken, de Jane McGonigal

The 7 Habits of Highly Effective People, de Stephen R. Covey

The Signal and the Noise, de Nate Silver

Thank You for Arguing, de Jay Heinrichs

Thinking in Bets, de Annie Duke

Folosește spațiile neutre

The Checklist Manifesto, de Atul Gawande

Creativity Inc., de Ed Catmull împreună cu Amy Wallace

Deep Work, de Cal Newport
The Fifth Discipline, de Peter M. Senge
The Five Dysfunctions of a Team, de Patrick Lencioni
Give and Take, de Adam Grant
The Gulag Archipelago, de Aleksandr Solzhenitsyn
Nonzero, de Robert Wright
Setting the Table, de Danny Meyer
Sprint, de Jake Knapp împreună cu John Zeratsky și
Braden Kowitz
Thinking in Systems, de Donella H. Meadows, editată

de

Diana Wright

Who Moved My Cheese? de Spencer Johnson

**Acceptă realitatea și apoi participă la
construirea ei**

The Demon-Haunted World, de Carl Sagan

How to Do Nothing, de Jenny Odell

The Obstacle Is the Way, de Ryan Holiday

Note

INTRODUCERE: Trei idei preconcepute

11 **„Buruiana este o floare lipsită de iubire”**: Ella Wheeler Wilcox, „A weed is but an unloved flower”, *Poems of Progress: And New Thought Pastels* (London: Gay & Hancock, 1911).

nouă din zece persoane sunt de părere: Sondajul meunești ințific făcut pe Twitter. Buster Benson (buster), „3/The way we argue is”. Twitter, 8 aprilie 2019, [https://twitter.com/](https://twitter.com/buster/status/1115293782491054085)

[buster/status/1115293782491054085](https://twitter.com/buster/status/1115293782491054085).

în prezent, unul din cinci adulți: Harvard Medical School, *National Comorbidity Survey*, „Table 2: 12-month Prevalence of DSM-IV/WMH-CIDI Disorders by Sex and Coboři” (Cambridge, MA: Harvard Medical School, 2007), accesat pe 21 august 2017, [https://www.hep.med.harvard.edu/nes/ftpdire/](https://www.hep.med.harvard.edu/nes/ftpdire/NCS-R12-month%20Prevalence%20Estimates.pdf) NCS-R12-month Prevalence Estimates.pdf.

15 - 16 **rata deceselor cauzate de cele trei așa-numite „manifestări ale disperării”**: Anne Case și

Angus Deaton, „Rising Morbidity and Mortality in Midlife Among White Non-Hispanic Americans in the 21st Century”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, nr. 49 (8 decembrie 2015): 15078 - 83, <https://doi.org/10.1073/pnas.1518393112>.

Gottman recomandă: John Mordechai Gottman, *What Predicts Divorce? The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes* (London: Psychology Press, 1993).

am publicat un articol intitulat „Cognitive bias cheat sheet” („Lista prejudecăților cognitive înșelătoare”): Buster Benson, „Cognitive bias cheat sheet: Because thinking is hard”, Medium, 1 septembrie 2016, <https://medium.com/better-humans/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476bl8>.

14 spre amabilitate „o empatie dezastruoasă”: Kim Scott, *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity* (New York: St. Martin's Press, 2017).

22 Eu-sunt-Sam: Dr. Seuss, *Green Eggs and Ham* (New York: Random House, 1960).

22 Zeus îl înlănțuie pe Prometeu: Printre cele mai importante lucrări care tratează mitul lui Prometeu se află cea a dramaturgului grec antic Eschil, *Prometeu înlănțuit*, și, mai târziu, cea a poetului roman Ovidiu, *Metamorfozele*.

22 Darth Vader vrea ca Luke: James Earl Jones este vocea lui Darth Vader în *Războiul stelelor: Episodul V – Imperiul contraatacă*, regizat de Irvin Kershner (Los Angeles: 20th Century Fox, 1980).

26 vechiul mit grecesc al lui Eris: Mitul lui Eris apare în *Cypria*, un poem epic din literatura veche grecească, pierdut (din sec. XVI-XVII d.Hr.), și care îi este atribuit lui Stasinus, despre care se credea că a fost ginerele lui Homer. Fragmente din poemul *Cypria* au fost descoperite și traduse de numeroși autografi greci și romani, dar nu există un consens în privința existenței unei singure surse primare.

39 Conștientizează prezența umbrei: John Nerst,

„What Is Crisology?”, Everything Studies, April 10, 2019, <https://everythingstudies.com/what-is-erisology>.

CAPITOLUL 1: Observă cum apare anxietatea

55 **Un pahar cu apă stătută:** Buster Benson, „Me: Seeking More Interesting Arguments”, Medium, 3 iulie 2017, <https://medium.com/thinking-is-hard/meseeking-moreinteresting-arguments-8f46cfe84se5>.

63 **Ivan Pavlov a arătat:** „Pavlovian Conditioning”, în Mark D. Gellman și J. Rick Turner, editori, *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (New York: Springer, 2013).

63 **o scală a anxietății de la 1 la 5:** După ce am făcut schița inițială a acestui capitol, am aflat de „Subjective Units of Distress Scale (SUDS)”, care este un mod similar de a evalua anxietatea, dar pe o scară de zece puncte. Vezi Joseph Wolpe, *The Practice of Behavior Therapy* (New York: Pergamon Press, 1969).

67 **Cum reacționează americanii:** Alex Krautmann (alexkkrautmann), „Today I introduced my coworkers to the St Louis secret of ordering bagels bread sliced. It was a hit!”, Twitter, 25 martie 2019, <https://twitter.com/AlekKrautmann/status/1110341506802552832>.

67 **„Domnule polițist, aș vrea”:** Dan Primack (danprimack), „Officer, I would like to report a crime.”, Twitter, 27 martie 2019, <https://twitter.com/danprimack/status/1110912638723215364>.

67 **„în primul rând, cum îndrăznești?”:** Zipporah Arielle (coffeespoonie), „First of all, how dare you”, Twitter, 27 martie 2019, <http://twitter.com/coffeespoonie/status/1110971520376098816>.

67 **„Sacrilégiu!”** Kelly Ellis (justkellyok), „Who told you this was ok” Twitter, 27 martie 2019, <https://twitter.com/justkellyok/status/1110915369286266883>.

67 **Termenul de specialitate pentru această manifestare:** Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

CAPITOLUL 2: Vorbește cu vocile tale interioare

81 **Eve Pearlman, ziaristă și președintă a Spaceship Media:** Eve Pearlman, „The Seven Steps to Dialogue Journalism”, Spaceship Media, accesat pe 10 ianuarie 2019, <https://spaceshipmedia.org/about>.

douăzeci și cinci de persoane care votaseră: „Talking Politics: The Alabama-California Conversation”, Spaceship Media, accesat pe 10 ianuarie 2019, <https://spaceshipmedia.org/projects/talking-politics>.

81 **Daniel Kahneman numește „Sistemul 1”:** Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).

85 **Vorbiți blând:** „Big Stick Policy”. Encyclopædia Britannica.

27 decembrie 2017. Accesat pe 19 iunie 2019. <https://www.britannica.com/event/Big-Stick-policy>.

88 **Un uliu vânează o privighetoare:** Hesiod, *Works and Days*, versul 202, Perseus Digital Library, Tufts University, accesat pe 11 mai 2019, <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=unpercent3Actspercent3Agreeklitpercent3Atig0020.tig002.perseus-englpercent3A202-237>.

Bartleby, copistul este una dintre lucrările mai puțin cunoscute: Harold Bloom, *Herman Melville's Billy Budd, Benito Cereno, and Bartleby the Scrivener, Bloom's Notes* (Langford, PA: Chelsea House Publishers, 1995).

96 **„Există probleme despre care vă este teamă să vorbiți?”:** Margaret Heffernan, *Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril* (New York: Walker, 2012).

97 **peste 85% dintre ei:** Margaret Heffernan, „The Dangers of Willful Blindness”, filmat în martie 2013, la Budapesta, în Ungaria, video TEDxDanubia, 14: 35, <https://www.ted.com/talks/margaretheffernantheangersofwillfulblindness/transcript>.

CAPITOLUL 3: Dezvoltă prejudecăți sănătoase

114 în urma unui proiect pe care l-am început în

2016: „List of Cognitive Biases”, Wikipedia, accesat pe 11 mai 2019, <https://en.wikipedia.org/wiki/Listofcognitivebiases>.

„Predispoziția spre acțiune”: „Leadership Principles”, Amazon Jobs, accesat pe 11 mai 2019, <https://www.amazon.jobs/en/principles>.

125 **„Luarea deciziilor în regim de maximă urgență”:** Jeff Bezos, „2016 Letter to Shareholders”, Blogul Amazon, 17 aprilie 2017, <https://blog.aboutamazon.com/company-news/2016-letter-to-shareholders>.

128 *Move fast and break things* (**„Mișcă-te repede și răstoarnă lucrurile!”**): Aceasta a fost mantra Facebook-ului pentru ecosistemul dezvoltatorului său, care a fost inclusă în Declarația S-1 când a depusă cererea pentru ca această companie să devină publică, împreună cu următoarea justificare: „Dacă ne mișcăm rapid vom putea să ne permitem să construim mai multe lucruri și să învățăm mai repede. Cu toate acestea, pe măsură ce companiile se dezvoltă, scad ritmul prea mult, deoarece se tem mai degrabă să nu greșescă decât să piardă oportunități, mișcându-se prea încet. Noi avem o vorbă: *Mișcă-te repede și răstoarnă lucrurile*. Ideea este că dacă nu răstorni nimic înseamnă că probabil nu te miști suficient de repede.”, Mark Zuckerberg, „Scrisoare de la Mark Zuckerberg”, Formularul S-1, *Registration Statement*, Comisia de Securitate și Schimb, 1 februarie 2012,

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000119312512034517/d287954dst.htm#toc28795410>.

„Ai dreptate adesea”: „Leadership Principles”, Amazon Jobs, accesat pe 11 mai 2019, <https://www.amazon.jobs/en/principles>.

129 **„Dacă devenim niște adulți care se opun în mod evident rasismului”:** Robin DiAngelo, *White Fragility: Why It's So Hard for White People to Talk about Racism* (Londra: Allen Lane, 2019), 108.

132 **Rasismul este un sistem multistratificat:** Di

Angelo, *White Fragility*, 142 - 43.

„*Strong Opinions Weakly Held*” (*Opinii puternice susținute în mod neconvingător*): Paul Saffo, „Strong Opinions Weakly Held”, Paul Saffo: futurist, 26 iulie 2008, <https://www.saffo.com/02008/07/26/strong-opinions-weakly-held>.

138 „**A zbură ca un fluture**”: stockvideolOO, „Muhammad Ali: Float Like a Butterfly, Sting Like a Bee”, YouTube video, 4: 28, 3 ianuarie 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=bnpFIZD-qcog>.

139 „*reprezintă un proces complicat, care durează toată viața*”:

DiAngelo, *White Fragility*, 154.

CAPITOLUL 4: Vorbește doar în numele tău

141 „**Eu cred**” în loc de: Michelle Adams, „What Are the Essential Components of an I-Message?”, Gordon Training Institute, 31 mai 2012, <https://www.gordontraining.com/leadership/what-are-the-essential-components-of-an-i-message>.

147 **în 2016 se votase**: Mike Donila și Jim Matheny, „Presidential Write-Ins Skyrocket în 2016; Names Serious and Silly”, WBIR News, 10 noiembrie 2016, <https://www.wbir.com/article/news/local/presidential-write-ins-skyrocket-in-2016-names-serious-and-silly/51-350803984>.

„**Acești părinți ce se opun vaccinării**”: Juliette Kayyem, „Anti-Vaxxers Are Dangerous. Make Them Face Isolation, Fines, Arrests”, *Washington Post*, 30 aprilie 2019, <https://www.Washingtonpost.com/opinions/2019/04/30/time-get-much-tougher-anti-vaccine-crowd>.

156 „**Mă îndoiesc că cei care promovează**”: Bretigne Shaffer, „No, You Don’t Have a Right to Demand That Others Are Vaccinated”, *The Vaccinuri Reaction*, 11 aprilie 2019, <https://thevaccinuriereaction.org/2019/04/no-you-dont-have-a-right-to-demand-that-others-are-vaccinated>.

CAPITOLUL 5: Pune întrebări care suscită

răspunsuri surprinzătoare

163 **Fantomele apar în Odissea și Iliada lui Homer:** Homer, *The Odyssey*, trad. Peter Green (Oakland: University of California Press, 2019).

164 – 165 **Fizicianul John Ferriar:** John Ferriar, *An Essay Towards a Theory of Apparitions* (Londra: Cadell and Davies, 1813).

165 **Comitetul Investigatorilor Sceptici:** Benjamin Radiord, „Can Electromagnetic Fields Create Ghosts?”, *Skeptical Inquirer* 41, nr. 3 (mai/iunie 2017), <https://skepticalinquirer.org/2017/05/canelectromagneticfieldscreateghosts>.

165 **și concluziile lor niște „simple speculații și presupuneri”:** Benjamin Radiord, „The Curious Question of Ghost Taxonomy”, *Skeptical Inquirer* 42, nr. 3 (mai/iunie 2018), <https://skepticalinquirer.org/2018/05/the curiousquestion ofghosttaxonomy>.

„Oare am auzit vreodată un sceptic”: Carl Sagan, *The Demon-Haunted World: Science as a Candle in the Dark* (New York: Ballantine Books, 1997), 297.

165 **Grupul de Investigații Independente (GII) pretinde:** „The IIG \$ 100.000 Challenge”, Independent Investigations Group, accesat pe 12 mai 2019, <http://iighq.org/index.php/challenge>.

195 **Krista Tippett, autoarea cărții *Becoming Wise* („Cum să devii înțelept”):** Krista Tippett, *Becoming Wise: An Inquiry into the Mystery and Art of Living* (New York: Penguin, 2017), 29.

CAPITOLUL 6: Lansează dezbateri și construiește argumentații împreună cu ceilalți

197 **Termenul meu favorit pentru un astfel de obicei prost:** Kevin Drum, „Nupticking”, *Washington Monthly*, 11 august 2006, <https://Washingtonmonthly.com/2006/08/II/nupticking>.

199 **în nuvela fantastică „Laba de maimuță”:** W.W. Jacobs, *The Lady of the Barge* (New York: Dodd Mead, 1902).

205 - 206 **Un studiu din 2017 a arătat că membrii:** Douglas J. Ahler și Gaurav Sood, „The Parties în Our Heads: Misperceptions About Party Composition and Their Conséquences”, *Journal of Politics* 80, nr. 3 (27 aprilie 2018): 964 - 81.

doi: 10.1086/697253.

208 **„Există, după diferite estimări”:** Drew DeSilver, „A Minority of Americans Own Guns, but Just How Many Is Undear”, Pew Research Center, 4 iunie 2013, www.pewresearch.org/fact-tank/2013/06/04/a-minority-of-americans-own-guns-but-just-how-many-is-undear.

208 **„în prezent, trei din zece adulți din SUA”:** Kim Parker, Juliana Menasce Horowitz, Ruth Igielnik, Baxter Oliphant, și Anna Brown, „Americas Complex Relationship with Guns”, Pew Research Center, 22 iunie 2017,

<https://www.pewsocialtrends.org/2017/06/22/americas-complex-relations-hip-with-guns/>.

„în 2015, în Statele Unite au murit 36.252 de persoane”: Sherry L. Murphy, Jiaquan Xu, Kenneth D. Kochanek, Sally C. Curtin și Elizabeth Arias, „Deaths: Final Data for 2015”, Centrul pentru Controlul și Prevenția Bolilor din SUA, *National Vital Statistics Reports* 66, nr. 6, 27 noiembrie 2017, <https://www.cde.gov/nehs/data/nvsr/nvsr66/nvsr6606.pdf>.

208 **„în lupta noastră împotriva”:** Jared Law, „2007.07.26 - 2000 NRA Convention - Charlton Heston - From My Cold, Dead Hands!”, video pe YouTube, 1: 25, 12 mai 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=ORYVCML8xee>.

210 **„Dacă mergi în unele dintre micile comunități”:** potus08 blog, „Barack Obama’s small-town guns and religion comments”, video pe YouTube, 1: 38, 11 aprilie 2008, www.youtube.com/watch?v=DTxXUufl3jA.

217 **unde există legi foarte stricte în acest domeniu:** German Lopez, „America’s Unique Gun Violence Problem, Explained în 17 Maps and Charts”, *Vox*,

8 noiembrie 2018, <https://www.vox.com/policy-and-politics/2017/10/2/16399418/us-gun-violence-statistics-maps-charts>.

220 **Iată câteva mostre:** Lopez, „America’s Unique Gun Violence Problem, Explained în 17 Maps and Charts”.

220 **35% dintre familiile americane dețin arme:** Drew Desilver.

„A Minority of Americans Own Guns, but Just How Many Is Undear”.

220 **38% dintre decesele provocate de arme:** Jiaquan Xu, Sherry

L. Murphy, Kenneth D. Kichanek, Brigham Bastian și Elizabeth Arias, *National Vital Statistics Reports*, Vol. 67. (Hyattsville, MD: National Center of Health Statistics, 2018.)

220 **62% dintre acestea apar ca urmare a sinuciderilor:** Xu et al.

National Vital Statistics Reports.

220 **Mai puțin de 1% dintre decese:** Bruce Drake, „Mass Shootings Rivet National Attention, but Are a Small Share of Gun Violence”, Pew Research Center, 17 septembrie 2013, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2013/09/17/mass-shootings-rivet-national-attention-but-are-a-smallshare-of-gun-violence/>.

220 **Sinuciderile au o rată de succes de 17 ori mai mare atunci:** „Firearm Suicide in the United States”. Everytown Research.org, 30 august 2018. <https://everytownresearch.org/firearm-suicide/>.

224 **Sinuciderile reprezintă 65%:** Lopez, „America’s Unique Gun Violence Problem, Explained în 17 Maps and Charts”.

224 **cele 35 de procente de omucideri se datorau pe jumătate:** Lopez, „America’s Unique Gun Violence Problem, Explained în 17 Maps and Charts”.

CAPITOLUL 7: Folosește spațiile neutre

234 **Atenția acordată interacțiunilor dintre camere și oameni:** Jerrold McGrath, „The Japanese Words for Space Could Change Your View of the World”,

Quartz, 18 ianuarie 2018, <https://qz.com/1181019/the-japanese-words-for-spacecould-change-your-view-of-the-world>.

în 1967, 95% dintre membrii Congresului SUA: A.W. Geiger, Kristen Bialik și John Grämlich, „The Changing Face of Congress în 6 Charts”, Pew Research Center, 15 februarie 2019, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/02/15/the-changing-face-of-congress>.

240 **America însăși a trecut, între anii 1960 și 2010, de la 88%:** Frank Hobbs și Nicole Stoops, U.S. Census Bureau, Census 2000 Special Reports, Series CENSR-4, *Demographic Trends in the 20th Century*, U.S. Government Printing Office, Washington, DC, 2002, <http://www.census.gov/prod/2002pubs/Zcensr-4.pdf>, 77.

249 *factori de mediu nefavorabili (incluzând insolația...* „We Are Border Angels” Border Angels, accesat pe 3 februarie 2019, <https://www.borderangels.org/about-us/>.

251 **Dintre imigranții ce devin cetățeni:** ție Zong, Jeanne Batalova și Micayla Burrows, „Frequently Requested Statistics on Immigrants and Immigration in the United States”, Institutul de Poliție a Migrației, 14 martie 2019, <https://www.migrationpolicy.org/article/frequently-requested-statistics-immigrants-and-immigration-united-states>.

251 **aproximativ 800.000 de arestări la frontieră:** Zong, Batalova și Burrows, „Frequently Requested Statistics on Immigrants and Immigration in the United States”.

253 **în realitate, măsurile mai dure implementate de Guvern:** R.E., „Why México’s Murder Rate Is Soaring”, *Economist*, 9 mai 2018, <https://www.economist.com/the-economistexplains/2018/05/09/why-mexicos-murder-rate-is-soaring>.

253 **a creat un vid de putere:** Patrick Corcoran, „Why Are More People Being Killed in México în 2019?”, *Înăight Crime*, 8 august 2019,

<https://www.insigherime.org/news/analysis/why-are-more-mexicans-being-killed-2019>.

253 - 254 **între timp, unii membri și-au părăsit clanurile sau organizațiile:** Jude Webber, „After El Chapo: México's Never-ending War on Drugs”, *Financial Times*, 20 februarie 2019, <http://www.ft.com/content/69346c82-338c-11e9-bb0c42459962a812>.

256 **„Pe parcursul anului trecut, am derulat un proiect de cercetare”:** Jason Koebler, „Deplatforming Works”, *Vice*, 10 august 2018, <https://www.vice.com/enus/article/bjbp9d/do-social-media-bans-work>.

256 **Studiile despre efectele blocării pe platformele de comunicare:** Koebler, „Deplatforming Works”.

259 **Arhipelagul Gulag de Alexandr Soljenițin:** Aleksandr Solzhenitsyn, *The Gulag Archipelago*, trad. Thomas P. Whitney, H.T. Willetts și Edward E. Ericson, cu o prefață de Jordan B. Peterson (Londra: Vintage Classics, 2018), 615.

267 **m-am dus la unul din cei care erau socotiți înțelepți:** Plato, *The Apology, Crito, and Phaedo of Socrates*, trad. Henry Cary, M.A., cu o introducere de Edward Brooks Jr. (Urbana, Illinois: Project Gutenberg), 19.

CAPITOLUL 8: Acceptă realitatea și apoi participă la construirea ei 272 **o prelegere intitulată „Religion Poisons Everything” („Religia otrăvește totul”):** Christopher Hitchens, „Christopher Hitchens at the Festival of Dangerous Ideas (FODI)”, filmat în octombrie 2009, în Sydney, Australia, video pe YouTube, 1:43:50, <https://www.youtube.com/watch?v=kwiHkM126bk&t=240s>.

George Pell a propus prelegerea „Without God We Are Nothing” („Fără Dumnezeu suntem nimic”): George Pell, „Without God We Are Nothing”, blogul Orthodox Net.com, 7 octombrie 2009, <https://www.orthodoxytoday.org/blog/2009/10/without->

god-we-are-nothing.

272 **scriitorul și activistul musulman Uthman Badar:**

Alexandra Back și Michael Koziol, „Festival of Dangerous Ideas: Honour Killings’ Talk Cancelled”. *Sydney Morning Herald*, 24 iunie 2014. <https://www.smh.com.au/entertainment/festival-of-dangerous-ideas-honour-killings-talk-cancelled-20140624> - 3 arib.html.

Mai mult de cinci sute de comentarii: Opera din Sydney.

„Sydney Opera House statement on cancellation of Uthman Badar’s session at Festival of Dangerous Ideas 2014”. Festivalul Ideilor Periculoase, 24 iunie 2014. <https://www.facebook.com/sydneyoperahouse/posts/I0152I22119800723>.

„Crimele de onoare sunt acte de răzbunare”: Human Rights Watch, „Item 12 - Integration of the Human Rights of Women and the Gender Perspective: Violence Against Women and Honor Crimes”, Intervenția Human Rights Watch Oral la cea de-a 57-a Sesiune a Comisiei ONU pentru Drepturile Umane, 5 aprilie 2001, <https://www.hrw.org/news/2001/04/05/item-12-integration-human-rights-women-and-gender-perspective-violence-against-women>.

273 **Națiunile Unite raportează faptul că:** „Impunity for Domestic Violence, Honour Killings’ Cannot Continue - UN Official”, *United Nations News*, 4 martie 2010, <https://news.un.org/en/story/2010/03/331422>.

278 **Când prelegerea lui Badar pe acest subiect a fost anulată:** Back și Koziol, „Festival of Dangerous Ideas: Honour Killings’ Talk Cancelled”.

Nici eu, nici islamul nu încurajăm: Hizb ut-Tahrir Australia, „Uthman Badar Interview with Tracey Holmes (ABC News Radio) Re FODI Speech”, video pe YouTube, 6: 05, 25 iunie 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=buR23MIXZQ>. Toate citatele din Badar provin din acest interviu doar dacă nu sunt notate altfel.

278 **potrivit Coaliției Naționale împotriva Violenței**

Domestic: „Statistics”, National Coalition Against Domestic Violence, accesat pe 14 mai 2019, <https://neadv.org/statistics>.

279 o treime dintre crimele contra femeilor sunt înfăptuite: Emiko Petrosky et al., „Racial and Ethnic Differences în Homicides of Adult Women and the Role of Intimate Partner Violence – United States, 2003 – 2014”, Centrul pentru Controlul și Prevenția Bolilor din SUA, *Morbidity and Mortality Weekly Report* 66, nr. 28 (21 iulie 2017), <https://www.cde.gov/mmwr/volumes/66/wr/mm6628al.htm?scid=mm6628alwTldown>; „Facts About Domestic Violence and Physical Abuse”, Coaliția Națională împotriva Violenței Domestice, 2015, <https://www.speakedn.com/assets/2497/domesticviolenceandphysicalabusencadv.pdf>.

283 Badar spune că intenționa să: Carolyn Strânge, „Are Honour Killings Really Too Dangerous to Be Discussed în Public?”, *Guardian*, 25 iunie 2014, <https://www.theguardian.com/commentistree/2014/jun/25/are-honour-killingsreally-too-dangerous-to-be-discussed-in-public>.